

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA

**Análise sobre a internacionalização da produção em empresas  
de energia**

Orientanda: Stephanie de Andrade Wauters

Orientador: João Felipe Cury Marinho Mathias

Rio de Janeiro, Março de 2015

## **Sumário**

<b>Índice de Gráficos e Tabelas.....</b>	<b>3</b>
<b>Siglário.....</b>	<b>5</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 1 – Conceitos de Internacionalização e Globalização e seus Desdobramentos.....</b>	<b>9</b>
1.1 Globalização econômica e seus determinantes.....	10
1.2 Decisões de investimento externo direto.....	14
1.2.1 Vantagens específicas do país de origem.....	16
1.2.2 A importância da pesquisa e desenvolvimento.....	18
1.3 A internacionalização no Brasil.....	18
1.3.1 Hipóteses que desmotivam a internacionalização.....	19
1.4 A internacionalização nos países em desenvolvimento, suas especificidades e a visão das empresas naturais.....	20
1.4.1 O aspecto da temporalidade.....	20
1.4.2 O tipo de indústria e as vantagens competitivas.....	21
<b>Capítulo 2 – Panorama histórico do investimento externo direto no Brasil e o processo de entrada de empresas estrangeiras no país.....</b>	<b>23</b>
2.1 A entrada e o desenvolvimento do capital estrangeiro no Brasil.....	23
2.1.1 Os fluxos de capital estrangeiro no Brasil de 1947 até a crise de 1973.....	25
2.1.2 As mudanças de estratégia a partir da crise de 1973 e a ‘década perdida’ .....	26

2.1.3	A década de 1990 e os fatores que promoveram a entrada de empresas estrangeiras no Brasil.....	29
2.2	A década de 1990 sob a ótica das empresas brasileiras que passam a atuar no mercado internacional.....	31
2.3	A situação brasileira como alvo de investimentos no setor de energia (Petróleo e Gás).....	36
2.4	O desafio brasileiro atual quanto aos investimentos estrangeiros e os critérios para definir a relevância estratégica de uma subsidiária.....	37
<b>Capítulo 3 – O processo de internacionalização da Exxon Mobil.....</b>		<b>39</b>
3.1	Um breve panorama sobre a consolidação da Exxon Mobil como empresa do segmento energético.....	39
3.1.1	A criação da Standard Oil.....	39
3.1.2	A expansão internacional da Standard Oil.....	41
3.2	Aquisições, fusões e os desdobramentos da Standard Oil desde a crise de 1929 até os anos 2000.....	43
3.2.1	A Standard Oil no cenário da crise de 1929 e na segunda guerra mundial.....	43
3.2.2	O papel da prática de ‘pesquisa e desenvolvimento’ para a Standard Oil até a segunda guerra mundial.....	44
3.2.3	A recuperação no pós guerra e a expansão até 1969.....	45
3.2.4	A radical mudança no cenário mundial de 1970 e as consequências para as empresas nascidas da Standard Oil.....	47
3.3	A consolidação da Exxon Mobil como empresa global.....	51
3.3.1	Os anos de reconstrução e crescimento (1990 – 2000).....	51
Anexo.....		55
Bibliografia.....		56

## **Índice de Gráficos e Tabelas**

<b>Tabela 1 - IED dos Países em Desenvolvimento.....</b>	<b>20</b>
<b>Tabela 2 – Ingressos de investimentos estrangeiros diretos – participação no capital.....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 1- Evolução dos estoques de investimentos externos diretos brasileiros entre 1980 e 2011.....</b>	<b>36</b>
<b>Ilustração 1 – A trajetória da Standard Oil e a consolidação de uma empresa internacional.....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 2 – Evolução do preço do barril do petróleo bruto de 1946 a 1980.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabela 3 – Tipologia preliminar de empresas que buscam a internacionalização (Anexo).....</b>	<b>55</b>

## **Siglário**

ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás e Biocombustíveis

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BP - Balanço de Pagamentos

BP (2) - Empresa 'Beyond Petroleum'

EUA – Estados Unidos da América

IED – Investimento Externo Direto

IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores

Mercosul – Mercado Comum do Sul

OPEP – Organização dos países exportadores de petróleo

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

SABIC – Industrias Básicas da Arábia Saudita

SO – Standard Oil

## **Introdução**

O processo de internacionalização da produção tem provocado mudanças substanciais nos aspectos tecnológico, organizacional e financeiro e vem alavancando a concorrência em escala mundial. (Lacerda, 1999) Um dos principais pilares da internacionalização que será tratado nos capítulos seguintes é o Investimento Externo Direto, seus determinantes, fatores que o diferenciam de outras formas de internacionalizar a produção e o processo de decisão por esta prática. Será contextualizada também a prática do Investimento Direto no Brasil e nos demais países em Desenvolvimento, os quais possuem especificidades e vantagens competitivas que podem estimular o investimento externo.

De maneira geral, as empresas decidem pela internacionalização para aumentar seu raio de atuação e extrair vantagens de fornecedores, mão de obra, pesquisa e desenvolvimento e outros aspectos específicos dos países que pretendem se instalar. Tornar-se uma empresa internacional e subsequentemente global significa adquirir liberdade para organizar a produção, articulando vantagens específicas de cada país de atuação. Em se tratando de mercados estratégicos, a disposição da concorrência e seus movimentos multinacionais são detalhadamente acompanhados pelas empresas estabelecidas e entrantes. (Chesnais, 1995) Estas razões que motivam as empresas a embarcar em processos de internacionalização e, de forma mais específica, que impulsionam a decisão do investimento externo direto, serão apresentadas e discutidas no primeiro capítulo.

A empresa global pode ser definida como uma indústria na qual a sua posição no mercado internacional influencia a sua posição diante da concorrência, sendo esta relação recíproca. Ocorre que a indústria global pode ser formada de duas maneiras distintas: a primeira delas se limita a um somatório de indústrias domésticas (multidomésticas), enquanto a segunda seria definida como uma série de indústrias interconectadas, na qual a empresa encontra a possibilidade de extrair vantagens e posicionar-se realmente como base no mercado mundial a partir da integração das suas atividades. Como evidencia o terceiro capítulo deste trabalho, a estrutura atual da Exxon foi formada por diversos tipos de indústria, com produtos alvo diferentes e, portanto, com tipos de operação distintos. Cada unidade produtora pôde contar com o aprendizado em outras empresas já estabelecidas, com as rotas já estudadas e projetos já

explorados. Atualmente, trata-se de um grupo que opera com eficiência graças às sinergias entre as empresas e entre os países onde se encontram.

É importante considerar a relevância e o caráter estratégico que as empresas do segmento energético possuem para a economia nacional e, com base nisso, este trabalho discorrerá também, sobre o controle e interferência dos fatos e circunstâncias que permeiam os governos ao longo da história. Os significativos poderes de mercado e financeiro das grandes companhias petrolíferas permitem o envolvimento com projetos mais arriscados e com maiores possibilidades de lucro existentes na indústria e explorar economias de escala em projetos intensivos em capital, como o transporte, o refino e a comercialização (Almeida e Rodrigues, 2006). Estas empresas também se caracterizam por possuírem longa tradição de experiência profissional adquirida, se apresentam com alta diversificação geográfica e de produção, assim como um alto nível de integração vertical. Empresas privadas do segmento energético também contribuíram significativamente ao longo da história para os avanços em pesquisa e desenvolvimento e este tema também será abordado no segundo capítulo deste trabalho.

O primeiro capítulo apresenta as razões que motivam as empresas a buscarem processos de internacionalização e, de forma mais específica, que impulsionam a decisão do investimento externo direto.

O segundo capítulo discute todo o histórico do investimento externo direto no Brasil e a entrada de empresas estrangeiras no país. Serão apresentadas as razões pelas quais grandes corporações decidiram por instalar pontos de operação no Brasil e, mais pontualmente, os motivos pelos quais o país se tornou um alvo de investimentos em energia. Empresas privadas do segmento energético contribuíram significativamente ao longo da história para os avanços em pesquisa e desenvolvimento e esta temática também será abordada no segundo capítulo deste trabalho.

O terceiro capítulo discorrerá sobre o estabelecimento da ExxonMobil como grande *player* no mercado mundial de petróleo e gás. Este mercado, que é alvo da atenção mundial também possui suas especificidades e fatores que tornam complexos e detalhistas os métodos de internacionalização. Serão apresentados fatos históricos decisivos para o posicionamento da Exxon como empresa global, como as crises do petróleo, os diversos processos de reestruturação e reorganização para atender às

necessidades energéticas do seu crescente mercado consumidor, as fusões e rompimentos com empresas do grupo definidos por atos regulatórios, etc.

A Exxon Mobil, empresa cujas estratégias de consolidação como *player* global serão amplamente discutidas posteriormente, foi a primeira companhia de petróleo a criar um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento nos Estados Unidos. Desde o início, os esforços foram direcionados para a melhoria do produto e da produção, onde o retorno financeiro seria maior e mais rápido do que se fossem direcionados à incorporação de novos processos fabris. Em 1932, a companhia já demonstrava evolução de qualidade do óleo lubrificante, mediante o uso de aditivos como o *Paraflow*, e passara a produzir um estoque de gasolina de alta octanagem principalmente para o segmento de aviação. Alguns destes avanços resultaram na aquisição de patentes para a então Standard Oil Nova Jersey já em 1919. (Chandler, 1998)



## **Capítulo 1 – Conceitos de Internacionalização e Globalização e seus Desdobramentos**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os conceitos necessários para compreender os processos de internacionalização bem como diferenciar conceitos geralmente utilizados como sinônimos na linguagem comum tais como a “mundialização” e a “globalização”.

A internacionalização da produção em suas diversas formas e aspectos têm sido amplamente tratada não só na esfera acadêmica, mas como foco de empresários e grupos entrantes e estabelecidos no mercado. A razão para a difusão da ideia de desnacionalizar-se ou minimamente compreender a desnacionalização é o processo de globalização que permeia as relações econômicas, tornando-as mais complexas e interdependentes, sendo o sujeito que não participa deste circuito, isolado ou absolutamente vulnerável às decisões externas.

Os países estão submetidos a uma estrutura mundial assumindo a posição de unidades políticas e econômicas interdependentes e integradas. O capitalismo tem uma tendência secular expansiva que visa à acumulação progressiva de excedente e são as trocas entre estas células as responsáveis pela coesão desse sistema.

No caso do Brasil, a tendência à desnacionalização torna-se evidente no país a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, período no qual o país sofre enfraquecimento dos blocos de capitais nacionais além de passar por uma fase de concentração de capital e privatizações, tornando a economia significativamente dependente dos grupos estrangeiros. As fusões com empresas estrangeiras ganham espaço no cenário brasileiro (423 operações entre 1995 e 1997) como estratégia destas para entrarem em um determinado mercado ou basicamente buscar sua consolidação externamente. São os indícios da presença externa cada vez mais incisiva no mercado nacional. (Gonçalves, 1999)

O processo de internacionalização da produção tem provocado mudanças substanciais nos aspectos tecnológico, organizacional e financeiro e vem alavancando a concorrência em escala mundial. (Lacerda, 1999)

A internacionalização da produção pode expressar-se de três maneiras distintas por vezes simultâneas ou bem delimitadas em outros casos. A primeira e mais comum é o

Comércio Exterior ou as Importações e Exportações. O Comércio Exterior é determinado pela necessidade de interação econômica entre residentes e não residentes, uma vez que os indivíduos ou empresas, enquanto agentes econômicos, objetivam maximizar seus benefícios com o mínimo de custo. Tomar uma decisão de comércio exterior significa analisar o volume de importações e exportações, a composição dos padrões de comércio de um determinado país, os preços dos bens e as características dos agentes com os quais se relaciona internacionalmente, como a estabilidade, posição geográfica, etc. (Chesnais, 1995)

A segunda variante da internacionalização é o Investimento Externo Direto (IED), o qual consiste em uma medida para obtenção de lucros em um país que não é o do investidor, visando à gestão da empresa em questão. Esta opção tem uma natureza muito específica uma vez que não possui liquidez imediata, é uma atividade duradoura (que não se conclui com uma transação pontual) e que exige análise criteriosa para a decisão de prática ou não prática. Trata-se de uma decisão que gera fluxos, produção, desafios da gestão e que implica em transferência de poder econômico, uma vez que estão presentes as transferências de direitos patrimoniais.

A última componente da tríade de Internacionalização é definida pelos fluxos de capital monetário ou financeiro. Os investidores que adotam este tipo de aplicação de seus recursos não exercem influência sobre a gestão de uma firma da qual possuem ações.

Os focos deste trabalho serão as duas primeiras componentes da internacionalização como desdobramento e consequência uma da outra conforme será descrito e analisado ao longo deste capítulo.

### 1.1) Globalização Econômica e seus Determinantes

O conceito de Globalização Econômica é de definição bastante complexa, uma vez que se trata de um fenômeno duradouro que envolve três processos distintos e complementares: A expansão de fluxos de bens, serviços e capitais, o acirramento da concorrência internacional e o aumento da integração entre sistemas econômicos nacionais. (Gonçalves, 1999)

Estes processos, geralmente em interação, afetam as dimensões financeira, produtivo-real, comercial e tecnológica das relações econômicas internacionais. A expansão dos fluxos de bens e serviços internacionais pode decorrer de decisões de comércio

internacional, de investimento externo direto ou de relações contratuais. A integração dos sistemas nacionais pode ser evidenciada pelo incremento de ativos financeiros emitidos por residentes em posse de não residentes e, em síntese, a globalização econômica pode ser fortemente indicada pela comparação entre taxas de crescimento das transações financeiras internacionais e nacionais.

Este processo passa a receber atenção especial com a significativa expansão das transações financeiras internacionais e do comércio internacional que marcou os 40 anos que antecederam a Primeira Guerra Mundial. No entanto, nas três últimas décadas do século XIX, um contramovimento protecionista, o qual evidenciava uma estratégia nacionalista dos países e que atingia as transações internacionais de mercadorias estratégicas como a terra, o trabalho e o capital, ofusca a tendência à internacionalização. No final do século XX, ocorre exatamente uma interação dos três processos concomitantemente sem qualquer contramovimento e este fenômeno, com taxas expressivas de crescimento das três variáveis ganha o nome de Globalização. (Gonçalves, 1999)

Apesar das múltiplas visões existentes acerca do conceito de globalização, dois pontos parecem estar sempre presentes: a aceleração da internacionalização e o acirramento da competição. A partir de 1980, quando o processo de globalização passa a ganhar mais força, se observa com nitidez é o aprofundamento e a significativa velocidade que as inovações alcançam. Este novo estilo de desenvolvimento está justamente baseado na difusão simultânea de inovações técnicas organizacionais e financeiras influenciadas por um novo paradigma tecnológico centrado na aplicação da microeletrônica, o qual passa a provocar uma reestruturação da produção e da divisão internacional do trabalho. (Lacerda, 1999)

Os fatores que promoveram ao longo da história e ainda promovem a globalização podem ser detalhados se divididos em três esferas. A primeira se detém a razões tecnológicas, a qual pode ser facilmente compreendida pela revolução da informática e das telecomunicações. A partir deste processo, os custos operacionais foram significativamente reduzidos assim como os custos de transação em escala global. As operações produtivas e financeiras se tornaram mais baratas assim como os custos para coleta de informações e controle das operações produtivas ao redor do mundo. (Gonçalves, 1999)

O desenvolvimento econômico passa a estar cada vez mais atrelado ao processamento das informações e à rentabilidade e dinamismo dos sistemas industriais avançados, os quais precisam ser cada vez mais diversificados e integrados dentro da estrutura industrial. Neste cenário, pode-se observar a multiplicação de empresas globais que passam a definir suas estratégias com base em análise da competitividade nas várias plantas, espalhadas nos países onde atuam. (Lacerda, 1999)

A segunda está ligada a motivos políticos e institucionais e à ascensão de ideias liberais ao longo dos anos de 1980, seguidas por uma onda de desregulamentação do sistema econômico em escala global.<sup>1</sup> Vale ressaltar que, até meado dos anos de 1990, alguns países em desenvolvimento ainda não tinham embarcado nesta tendência, mas, devido às sequelas do endividamento externo e à necessidade de atrair capital, acabam por aderir à desregulamentação dos movimentos internacionais de capital. A criação do mercado das euromonedas (anos de 1950) e seu desenvolvimento nas décadas de 1960 e 1970 foram fundamentais para a configuração do atual sistema financeiro internacional no tocante a globalização financeira. (Gonçalves, 1999)

A instabilidade gerada, primeiramente pela ruptura do sistema de Bretton Woods e, posteriormente, pelas políticas monetária e cambial desempenhadas pelos países desenvolvidos, trouxe ao cenário global, a necessidade de instrumentos financeiros que agissem contra a incerteza e os riscos, tais como o mercado de derivativos e as manipulações de taxas de juros, principalmente a partir dos anos de 1980.

Investidores institucionais e empresas transnacionais que, motivados pelos próprios limites de expansão dos mercados de capitais dos países desenvolvidos de origem, além da instabilidade das taxas de juros e câmbio, optam por diversificar seus recursos, no sentido de uma expansão geográfica em direção não só a outros países desenvolvidos, como a países em desenvolvimento. (Gonçalves, 1999)

---

<sup>1</sup>Deve-se atentar para o fato de que a globalização, apesar de seus benefícios inquestionáveis de reduzir o isolamento de países em desenvolvimento, promover o conhecimento antes inalcançável, etc. não logrou êxito em reduzir a pobreza nem tampouco em garantir a estabilidade. Apesar de a renda mundial ter sido elevada, em média, em 2,5% ao ano durante a década de 1990, o número de pessoas que viviam em estado de miséria (com gasto inferior a \$1 por dia) aumentou. O Ocidente, que liderava o programa de globalização, garantia para si uma participação bem mais elevada dos benefícios, enquanto países da África não conseguiam nem aumentar o nível de renda da população e viam seu padrão de vida diminuir. (Stiglitz, 2002)

Além dos fatores apontados acima, existe ainda a razão sistêmica e estrutural que impulsiona o processo de globalização econômica. Em linhas gerais, o que ocorre é que em momentos de insuficiência de demanda doméstica, os países desenvolvidos, obviamente os maiores detentores de capital, optam por buscar no mercado externo, o escoamento para a sua produção de bens e serviços. Nos anos de 1980, a média de crescimento dos países desenvolvidos circulava pela medíocre taxa de 2,1% de PIB. Este período foi exatamente o antecedente aos anos da notável onda de globalização. A grande questão é que utilizar a variável das exportações como impulso para a economia, se tratando de um país desenvolvido, gera pressão no mercado internacional de bens e serviços, e, como a maior parte dos países tende a explorar esta estratégia no seu limite, a demanda internacional também chega ao esgotamento. Ademais, depender da demanda externa para acelerar a economia nacional pode ser um problema em casos de ondas de protecionismo e lento crescimento da economia mundial. De todo modo, pode-se afirmar, indubitavelmente, que a busca dos países desenvolvidos pela demanda internacional é o maior propulsor do processo de globalização. (Gonçalves, 1999)

Em complementariedade, pode-se entender ainda a globalização como resultado de dois movimentos conjuntos, porém distintos: a mais longa fase ininterrupta de acumulação de capital (desde 1914) e as políticas de liberalização, de privatização e de desregulamentação que foram aplicadas desde o início da década de 1980. A perda de capacidade de conduzir um desenvolvimento autocentrado e, de certa forma, independente, da maioria dos países, promoveu a busca pela expansão e exploração de recursos econômicos, humanos e naturais em novas áreas geográficas.<sup>2</sup> (Chesnais, 1995)

Por fim, vale ressaltar que a globalização é uma configuração do capitalismo mundial e dos mecanismos que comandam seu desempenho e sua regulação. Basicamente, trata-se de um conjunto de relações internacionais e internas que formam um sistema e que moldam a vida social, tanto no plano econômico quanto em todas as suas demais dimensões. No que se refere à temática do “progresso técnico”, a globalização é sempre apresentada como configuração positiva e necessária.

Por outro lado, o termo “mundialização” encontrou muito menos espaço nas discussões políticas e econômicas. Isto porque esta palavra insere com muito mais força a

---

<sup>2</sup> O autor cita como primordial para o início do processo de liberalização e desregulamentação econômica, os governos de Thatcher e Reagan assim como todos os demais governos que não se opuseram a linha de conduta dos dois primeiros.

conotação de necessidade de se criar instituições políticas mundiais para dar conta de uma economia *mundializada* e esta ideia definitivamente não tem espaço junto às grandes potências. (Chesnais, 1995)

“As estratégias internacionais do passado, baseadas nas exportações, ou as estratégias multidomésticas, assentadas na produção e venda no exterior, dão lugar a novas estratégias, que combinam uma série de atividades transfronteiras: exportações e suprimentos externos, investimentos estrangeiros e alianças internacionais. As empresas que adotam estas estratégias podem tirar proveito de um alto grau de coordenação da diversificação de operações e de sua implantação local.” (Chesnais, 1995, p.27)

O Investimento Externo Direto é o vetor principal do processo de internacionalização e será apresentado na seção a seguir como essencial componente do cenário de globalização.

## 1.2) Decisões de Investimento Externo Direto<sup>3</sup>

Para compreender o Investimento Externo Direto como opção de muitas empresas, segue uma análise mais detalhada do processo decisório que define o investimento ou não-investimento. Primeiramente, é necessário definir o Investimento Externo Direto (IED) propriamente dito como participações iguais ou superiores a 10% das ações da empresa receptora. (Chesnais, 1995)

Em um cenário de Globalização Financeira e contando com farta disponibilidade de recursos, muitas empresas foram incentivadas a embarcar em processos de fusões e/ou aquisições a partir de 1970. As empresas passaram a ver no mercado mundial a opção de superar os custos fixos, principalmente as despesas com Pesquisa e Desenvolvimento (que será tratada a seguir) e encontrar insumos específicos, principalmente os de natureza tecnológica. A busca pela apropriação de marcas sólidas e conquista de mercados cativos também estimulou esta opção. Basicamente, as incertezas que circundavam o mercado nacional, juntamente com a intensificação da concorrência e o

---

<sup>3</sup> Este trabalho terá seu foco na vertente do Investimento Externo Direto como fonte de internacionalização da produção e o estudo de caso, que será apresentado no capítulo 3, explorará este conceito e seus desdobramentos.

baixo crescimento da demanda em determinados setores do mercado, destacaram as fusões e aquisições como preferência das empresas e grupos. Como consequência deste processo, formou-se um panorama de concentração e centralização, o que tornara os grupos e empresas estabelecidas prontas para acelerar novas aquisições rumo à expansão mundial. Vale mencionar que este processo foi iniciado em maioria nos Estados Unidos, Japão e países da Europa que compunham uma tríade de investimentos. (Chesnais, 1995)

De forma mais específica, pode-se definir as empresas multinacionais e suas dimensões como principais personagens do resultado do processo supracitado. Em linhas gerais, a empresa multinacional pode ser definida como uma empresa de grande porte que, a partir de uma célula nacional, percorreu um processo de diversificação em grande parte dos casos e passou a internacionalizar as suas atividades. Isto significa que uma empresa multinacional é resultado de um processo longo de concentração de capital e posterior extravasamento para outros mercados. O grupo multinacional atua em escala mundial e possui estratégias bem definidas para este objetivo.<sup>4</sup> (Chesnais, 1995)

O cenário da globalização pós 1980 admite algumas outras formas de investimento. As chamadas “novas formas de investimento” garantem a uma companhia, uma fração do capital e o direito de conhecer a conduta de outra companhia, não havendo fornecimento de nenhum aporte de capital por parte do parceiro estrangeiro. Estas novas formas de investimento resultam em algumas opções de participação por parte do investidor: participação minoritária ou empresa comum (*joint-ventures*), assegurando em ambos os casos o direito a participação nos lucros e na conduta da empresa parceira. Nestes casos, entram no intercâmbio entre as parceiras, os conhecimentos sobre a gestão, as licenças tecnológicas e outros bens antes não compartilhados. No caso das grandes *joint-ventures* da história econômica mundial, como as criadas pela SABIC (braço industrial da Arabia Saudita) com a Shell, Exxon, Mobil, etc. a decisão é decorrente da lógica do investimento e não tem como critério principal, a exportação. A remuneração do investimento intangível depende dos resultados do arranjo empresarial formado a partir dessas iniciativas, isto é; são os resultados da nova empresa formada que ditarão a rentabilidade do investimento. (Chesnais, 1995)

---

<sup>4</sup> O grupo ExxonMobil é um grupo multinacional e possui estratégias a nível global, conforme será discutido no próximo capítulo.

Outro ponto importante são os fatores que tornam uma empresa ou grupo capaz de confrontar os seus rivais internacionalmente. Primeiramente, a decisão de internacionalização não é guiada apenas pelos motivos de explícita extração de vantagem como o menor custo da força de trabalho em outros países. Outros pilares como as características da demanda e os mercados mais promissores além da necessidade de conter o avanço da concorrência orientam a trajetória das empresas rumo ao mercado mundial. Basicamente, a consolidação da empresa como agente internacional, sendo capaz de lidar com a rivalidade a nível mundial, pode determinar a sua existência no longo prazo.

(Porter,1986) O autor chama a atenção para um conceito altamente difundido nos últimos anos: a indústria global. Esta célula econômica é definida por ele como uma indústria na qual a sua posição no mercado internacional influencia a sua posição diante da concorrência, sendo esta relação recíproca. Ocorre que a indústria global pode ser formada de duas maneiras distintas: a primeira delas se limita a um somatório de indústrias domésticas (multidomésticas), enquanto a segunda seria definida como uma série de indústrias interconectadas, na qual a empresa encontra a possibilidade de extrair vantagens e posicionar-se realmente como base no mercado mundial a partir da integração das suas atividades.

A disposição multinacional da concorrência também é um aspecto que afeta todas as empresas de diferentes formas, principalmente os grandes grupos que operam em setores tipicamente concentrados da economia, devido a sua especificidade ou a se tratar de um setor estratégico, como é o caso da indústria de energia. Estes grupos conhecem claramente a concorrência e a mundialização desta é acompanhada minuciosamente. Este cenário de globalização do mercado é resultado tanto dos investimentos diretos realizados em outros países a fim de colher vantagens competitivas, como da liberalização do comércio. Internacionalizar-se significa, para estes grupos, adquirir liberdade para organizar a produção, articulando as vantagens específicas de cada país de atuação.

É importante o destaque para a ideia de que a competição, nestes casos, tem dimensão mundial. Por isso, as estratégias das empresas assim como seu modelo de controle e gestão também precisam seguir desta forma. É essencial a articulação das vantagens e cenários que vigoram para a empresa em questão. (Chesnais, 1995)



### 1.2.1) Vantagens específicas do país de origem

O primeiro aspecto a ser observado antes mesmo da decisão de internacionalização são as vantagens próprias do país de origem, que em muitos casos, antecipa uma segregação entre concorrentes. O segundo diz respeito a aquisição dos insumos no sentido mais abrangente contemplando desde as matérias-primas mais simples até os insumos científicos e/ou tecnológicos. Esta gestão deve ser realizada pela grande empresa em plano mundial. O terceiro aspecto é o das atividades de produção e comércio. É neste contexto que as multinacionais procuram extrair vantagens da ampliação de seus mercados e também do diferencial dos países em que se estabelece. A especialização do aparato produtivo, os custos salariais, a legislação trabalhista e o regime fiscal devem ser detalhadamente analisados a fim de nortear as decisões do terceiro aspecto.

Conforme citado anteriormente, o aspecto das vantagens inerentes ao país de origem é fator significativo no posicionamento da empresa no mercado mundial. Dentro dessa esfera, pode-se apontar três dimensões importantes. A primeira tem relação com o setor de bens de capital ou bens de investimento do país. A preocupação do país de origem em modernizar sua indústria de bens de capital é fundamental para preservar o papel articulador dessa indústria na difusão de tecnologia entre os setores estratégicos.

A segunda vertente é a do sistema financeiro e a disponibilidade dos bancos em proverem crédito e prazo a fim de incentivar investimentos de longo prazo por parte das empresas e protegê-las das possíveis aquisições e absorções por parte de agentes estrangeiros.

A terceira componente que pode significar vantagem estratégica são as externalidades provenientes da infra-estrutura, do nível dos serviços públicos, da qualificação da mão-de-obra e da qualidade do sistema de pesquisa. Estas vantagens são resultantes do trabalho e investimento do Estado e é possível perceber seu caráter ambíguo: pode configurar uma fonte de competitividade sistêmica ou atrair empresas que busquem estas vantagens e que não as possuam em seus respectivos países. O atraente resultado proveniente dos investimentos do estado dependerá também do espírito inovador das empresas além do bom relacionamento entre estas e as universidades e centros de pesquisa. (Chesnais, 1995)

A história recente configura um cenário de livre circulação de mercadorias e serviços e, simultaneamente, de destaque das diferenças estruturais e de âmbito estratégico dos países. Como resultado desta formação, surgiram alternativas na dimensão da internacionalização de modo a aproveitar esta estrutura. A racionalização da produção industrial, sendo esta última internacionalmente integrada, passou a desenhar a nova forma de mundialização. A importância de fatores como o diferencial de salários e a proximidade com os mercados foi reduzida e impulsionou alguns grupos a procurarem áreas de internacionalização mais próximas da sua base produtiva. (Chesnais, 1995)

### 1.2.2) A Importância da Pesquisa e Desenvolvimento

Um aspecto significativo para os grandes grupos industriais, principalmente no tocante à decisão de internacionalização, são as despesas referentes à Pesquisa e Desenvolvimento. Neste segmento, fica evidente a interseção entre concorrência e cooperação. Atualmente, a tecnologia é um dos fatores de competitividade mais decisivos e suas características afetam basicamente todo o sistema industrial.

A tecnologia se tornou um aspecto decisivo de competitividade. Adicionalmente, as tecnologias contemporâneas se caracterizam pelo alto grau de difusão intersetorial, exigindo a transformação dos processos de fabricação e das técnicas de gestão. As empresas atuantes do mercado tornam-se, por este motivo, obrigadas a aumentar seus gastos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). A fim de aperfeiçoar rapidamente uma nova tecnologia e/ou apropriar-se da mesma, muitas empresas optam por alianças e acordos com empresas parceiras. Em alguns casos, estes acordos contam com a colaboração do estado de origem das empresas detentoras da tecnologia com o intuito de assegurar sua soberania na competitividade internacional. (Gonçalves, 1999)

Para compreender o processo de internacionalização da tecnologia, é necessário analisar suas diferentes dimensões e possibilidades de ocorrência. A primeira dimensão refere-se à produção privada de tecnologia que se molda a partir da combinação de insumos vindos do exterior e da atividade de P&D do grupo ou empresa detentora. Como resultado, são geradas inovações patenteadas e materializadas. Paralelamente, produz-se conhecimento envolvendo os processos de produção, que não são difundidos largamente como o resultado materializado, e se mantém como uma exclusividade dentro do grupo que o produziu e discutiu.

A aquisição de insumos especializados, geralmente adquiridos de empresas de alta tecnologia e que podem contribuir para o êxito da inovação bem como reduzir os prazos de conclusão da mesma se caracteriza como outra dimensão do processo de internacionalização da tecnologia.

Uma terceira dimensão é a que a grande empresa conduz individualmente através das patentes que deposita no exterior, impondo normas antecipadas às demais empresas participantes do processo produtivo. Apenas a empresa multinacional pode gozar de todos os aspectos da internacionalização da tecnologia e buscar assegurar sua soberania no cenário de competitividade mundial. A importância de deter este direito para uma empresa multinacional é possuir o direito de optar pela centralização e descentralização dos locais de decisão e implementação da política tecnológica global do grupo. (Gonçalves, 1999)

### 1.3) A Internacionalização no Brasil

O processo de internacionalização de empresas brasileiras se deu de forma bastante tardia e restrita, inclusive quando comparado a outros processos da América Latina. O processo de IED no Brasil era pouco significativo até a primeira metade da década de 1990, com exceção das empresas Petrobrás (óleo e gás) e Vale (mineração), as quais já praticavam o investimento internacional desde os anos de 1970. Também existem registros de bancos brasileiros desempenhando suas atividades internacionalmente para suportar cidadãos brasileiros que viviam no exterior, mas estas operações também foram bastante limitadas. (IED no Brasil durante a década de 1970 foi da ordem de US\$800 milhões) (López, 1999 *apud* Rocha e Silva, 2009). Em 2007, a situação que se configura quanto aos IEDs já é bastante diferente. O valor pouco significativo registrado em 1980 passa a atingir níveis bem mais elevados conforme mostra a Tabela 1. (Rocha e Silva, 2009)

**Tabela 1 – IED dos Países em Desenvolvimento**

Região	2005		2006		2007	
	\$	%	\$	%	\$	%
Países em desenvolvimento	118	13,3*	212	16,0*	253	12,7*
América Latina	36	30,5**	63	29,7**	52	20,6**
Brasil	2,5	6,9***	28	44,4***	7	13,5***

Notas:

\* percentual em relação ao valor do IED mundial

\*\* percentual em relação ao valor do IED das economias dos países em desenvolvimento

\*\*\* percentual em relação ao valor do IED da América Latina

Fonte: UNCTAD (2008, apud Rocha e Silva, 2009)

#### 1.3.1) Hipóteses que desmotivam a internacionalização

A primeira hipótese que pode ser destacada como possível razão de desestímulo à internacionalização, principalmente pelo método do IED está na própria demanda local. Um amplo mercado doméstico tende a desencorajar a busca pelo mercado internacional basicamente porque o custo de operar no mercado externo é, geralmente, bem mais elevado que o custo de produção nacional.

Além disso, a empresa que produz localmente detém a vantagem do conhecimento mais profundo do mercado e geralmente sofre menos ameaças de empresas com comportamento oportunista do que uma empresa entrante em local previamente desconhecido. Adicionalmente, existe a vantagem do conhecimento jurídico e institucional e, frequentemente, as empresas nacionais contam com o apoio protecionista dos governos. Este argumento pode explicar os movimentos tardios em direção ao mercado internacional que marcam a história do Brasil. A ampla demanda doméstica combinada com o pequeno porte das empresas brasileiras explicam o fraco fluxo de IED brasileiro. (Rocha e Silva, 2009)

Fatores macroeconômicos, como a inflação, o Produto Interno Bruto (PIB) e a renda também foram levantados como possíveis hipóteses para a indução ou retração do IED.

Esta teoria também daria conta de explicar o caso brasileiro que, na década de 1980, (a qual fora vastamente conhecida como ‘Década Perdida’) apresentou níveis muito tímidos de IED. (Iglesias e Motta Veiga, 2005, apud Rocha e Silva, 2009). Planos de recuperação e estabilização econômica tem o efeito líquido de desestímulo à internacionalização, basicamente por aumentar, ainda que temporariamente, o poder de compra das classes média e baixa e apreciando a moeda nacional. Geralmente, nestes casos, as empresas optam, inclusive, por abandonar suas atividades internacionais em detrimento do crescimento do mercado interno.

Outra variável que também afetou as pequenas e médias empresas com intenções de internacionalização no caso brasileiro, foi o limitado acesso ao crédito de longo prazo. As grandes empresas contaram com o apoio do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). (Rocha e Silva, 2009)

Vale mencionar também a teoria de estabilização progressiva que afirma que a internacionalização da produção é um processo complexo cujo primeiro estágio é a exportação de bens e serviços e o último estágio em termos de avanço, seria estabelecer a operação de IED. (Johanson e Vahlne, 1977, *apud* Rocha e Silva, 2009) Desta maneira, o país e suas empresas seriam capazes de adquirir conhecimentos sobre o mercado em que atuam em outros países e, conseqüentemente, investiriam mais recursos em operações no exterior, o que geraria aumento do comprometimento com as relações internacionais. As empresas exportadoras brasileiras mantiveram suas exportações em níveis de intensidade baixos e, talvez por este motivo, estas não tinham interesse inflado em investir mais recursos para suportar suas atividades internacionalmente, atingindo o estágio de IED.

#### 1.4) A internacionalização nos países em desenvolvimento, suas especificidades e a visão das empresas naturais

O crescimento da participação dos países em desenvolvimento no cenário dos investimentos externos diretos é um fenômeno recente associado à liberalização econômica e à globalização, conforme analisado anteriormente. Nesta seção serão apresentados alguns aspectos específicos de empresas naturais de países emergentes como o Brasil e como estes aspectos afetam os movimentos a favor e contra a internacionalização.

#### 1.4.1) O aspecto da temporalidade

O primeiro aspecto que pode ser analisado é a idade da empresa, pois este funciona como uma *proxy* da experiência. A idade da empresa pode ser também um indicador da flexibilidade ou inflexibilidade desta quanto a novas condutas e tipos de operação. Empresas mais novas tendem a agir de forma mais rápida, uma vez que seus sistemas de controle interno podem não estar completamente desenvolvidos. Ademais, administradores de novas empresas tendem a ser menos avessos ao risco, o que propicia as atividades de cunho mais incerto como a busca pelo mercado externo.

O momento de internacionalizar-se também é um fator crucial para compreender a trajetória da firma. Empresas que possuem diferenças de décadas no início de seus processos de internacionalização, certamente terão trajetórias heterogêneas, simplesmente porque terão passado por ondas de internacionalização diferentes. As empresas dos países em desenvolvimento, em especial, as brasileiras, foram entrantes tardias no mercado internacional, conforme discutido na seção anterior. (Silva, Rocha e Carneiro, 2009)

#### 1.4.2) O tipo de indústria e as vantagens competitivas

O tipo de indústria também está fortemente conectado com a sua propensão a internacionalizar-se. É fácil notar que o IED de empresas de países emergentes está concentrado em mercados específicos, tais como a indústria extrativista, de óleo, gás e mineração e a manufatureira, de metais, aço e produtos de madeira. Vale ressaltar que uma considerável fatia das empresas dos países emergentes também está na indústria intensiva em capital, como as do setor de telecomunicação e transporte, além das empresas de serviços financeiros e da chamada indústria de bens com maior dificuldade de serem exportados, assim como as indústrias de cimento e as alimentícias.

Analisando os processos de internacionalização das empresas dos países emergentes, pode-se inferir que empresas de origem em países ricos em recursos naturais tendem a investir internacionalmente nos segmentos com baixa intensidade de P&D. Estas empresas, no geral, tendem a atuar em mercados maduros, consolidados, como o mercado de commodities e/ou em mercados intensivos em capital, geralmente baseados em produção em massa, nos quais se pode obter economias de escala. (Silva, Rocha e Carneiro, 2009)

No geral, empresas de países em desenvolvimento não possuem a mesma capacidade de competir efetivamente nos mercados de alto valor agregado quando comparadas às empresas mais experientes de países desenvolvidos. Basicamente, este primeiro grupo de empresas buscará explorar as vantagens específicas dos países de origem nos primeiros passos de seu processo de internacionalização, o que as diferencia do segundo grupo de empresas, o qual, basicamente constrói vantagens específicas à firma, geralmente ligadas ao conhecimento adquirido.

No entanto, acredita-se que as empresas de países emergentes iniciam as suas trajetórias internacionais extraindo valor das vantagens específicas do país de origem, mas, com o tempo, desenvolverão vantagens específicas às suas firmas como consequência do progresso de sua expansão global. Argumenta-se ainda que, estas empresas, já cientes das dificuldades com a estrutura dos seus países de origem em termos de transporte, comunicação, etc. terão mais facilidade de lidar com as possíveis desvantagens que poderão encontrar em um país de destino, o que lhes gerará uma enorme vantagem (desta vez, específica às firmas) em relação a outros competidores de países desenvolvidos. (Ramaruti, 2009, *apud* Silva, Rocha e Carneiro, 2009)

No próximo capítulo deste trabalho serão analisados os aspectos históricos do processo de internacionalização no Brasil, suas especificidades e interfaces com as questões políticas. Os conceitos apresentados acima serão de essencial serventia para o entendimento das próximas discussões.

## **Capítulo 2 – Panorama Histórico do IED no Brasil e o Processo de Entrada de Empresas Estrangeiras no País**

Este capítulo discorrerá sobre todos os fatores que influenciaram a internacionalização de empresas com foco no Brasil. Algumas especificidades do país levaram as corporações a direcionarem seus esforços de operação para o país, tais como o tamanho da oportunidade de mercado (principalmente nos setores de transporte, químico e de comunicação, os quais são intensivos em tecnologia), o aparato regulatório e a extensa gama de recursos exploráveis pelos mais diversos setores. Nas próximas páginas, também serão apresentados os impactos da entrada de grandes grupos corporativos no Brasil e a relação de dependência da economia nacional com a operação globalizada.

### **2.1) A entrada e o desenvolvimento do capital estrangeiro no Brasil**

Após apresentados os conceitos necessários à compreensão do processo de internacionalização, este capítulo discorrerá sobre o desenvolvimento histórico do fenômeno de internacionalização ao qual o Brasil fora e ainda é submetido.

O Brasil passa a abordar o capital internacional como parte fundamental de sua estrutura política e econômica a partir do final do século XVI, com o ciclo de expansão holandês, e vive novo episódio do final do século XIX com o ciclo britânico. No entanto, a relação estabelecida entre este país e o capital internacional passa a ser ainda mais profunda e intensa a partir do período da hegemonia americana<sup>5</sup>. A globalização, a partir deste período, se torna um dos mais relevantes aspectos da estrutura econômica do país.

Durante o período colonial, a economia brasileira fora essencialmente pautada do comércio internacional e, neste período, a atividade comercial brasileira era controlada

---

<sup>5</sup> O surgimento dos Estados Unidos como potência mundial não foge do “modelo” europeu, no sentido de não ser exceção ao se aproveitar dos acontecimentos de competição e guerras entre potências europeias. O estado americano soube extrair valor, desde a sua independência, das divisões das grandes potências europeias e da sua fragilidade temporária. Além disso, do ponto de vista econômico, a relação complementar, funcional e privilegiada com a economia inglesa diferencia em absoluto a posição americana no cenário mundial. O período da chamada “hegemonia americana” tratado acima refere-se ao período pós 2ª Guerra Mundial, quando a economia capitalista mundial vivenciou os chamados “anos de ouro” e o mundo experimentou uma gestão global. (Fiori, 2005)



por empresas estrangeiras. Pode-se destacar a Companhia Holandesa das Índias Ocidentais, a qual desempenhou papel financeiro crucial no ciclo do açúcar, inclusive na sua comercialização. A partir da segunda metade do século XIX, pode-se destacar a entrada de capitais, principalmente britânicos para o financiamento da infraestrutura e serviços públicos, pela forma de empréstimos internacionais. O período que marcou a industrialização brasileira, voltada para a substituição de importações, pode ser destacado como etapa de intensificação da presença de capital estrangeiro no país através dos Investimentos Diretos. Este tipo de investimento desempenhou um papel de destaque no Brasil a partir de 1920, não apenas no aumento da produtividade brasileira, como na diversificação da estrutura industrial do país. Vale ressaltar que, no início do século XX, o Brasil respondia por 3,9% do total de investimentos externos realizados pela Grã-Bretanha. (Gonçalves, 1999)

Entre os períodos da Primeira Guerra Mundial e a Grande Depressão de 1930, pôde-se notar forte expansão do capital norte-americano no Brasil em detrimento do capital britânico. O comércio entre Brasil e Estados Unidos cresceu 103% entre 1913 e 1927, enquanto a atividade com a Grã-Bretanha crescera 20%. (Wythe, 1945, *apud* Gonçalves, 1999) Apesar destes números, foi apenas em 1940 que o capital norte-americano garantiu a hegemonia no Brasil.

O fluxo de investimentos externos no Brasil foi impulsionado pelas mesmas razões que incentivaram o processo industrial de substituição de importações. Pode-se destacar a restrição ao comércio exterior decorrente dos conflitos bélicos no período entreguerras e os efeitos da Grande Depressão sobre todo o sistema mundial. Foi neste período que se instalaram no Brasil grandes empresas do segmento automotivo, tais como a Ford, a General Motors e a Chrysler, e em 1940, todas as carrocerias de ônibus e caminhões eram produzidas no Brasil. O capital estrangeiro, em forma de investimento direto, encontrou um ambiente propício e liberal no Brasil, sendo tratado da mesma forma que o capital nacional até 1930 e ainda recebendo, em alguns casos, privilégios de taxas de retorno mínimas garantidas e isenção fiscal.

Por razões estratégicas e militares, o capital estrangeiro sofreu restrição em alguns setores (tais como petróleo, mineração e energia hidrelétrica), ditados pelas constituições de 1934 e 1937, mas no final da Segunda Guerra Mundial, algumas

restrições já foram suspensas tornando o ambiente, no geral, bastante liberal para o capital estrangeiro no período de 1946 a 1962. (Gonçalves, 1999)

#### 2.1.1) Os fluxos de capital estrangeiro no Brasil de 1947 até a crise de 1973

O período de 1947 a 1961 fora marcado pela dicotomia do capital estrangeiro. Se por um lado, sua importância como fator decisivo do nível de renda nacional havia sido naturalmente reduzida (uma vez que a indústria local já se configurara de forma mais robusta), por outro, este capital era essencial no sentido de disponibilizar divisas para a importação de bens de capital e tecnologias, os quais estavam cada vez mais presentes devido ao avanço estrutural da industrialização nacional. O fato do regime de câmbio ter sido mantido como fixo levou a uma redução do nível de reservas estrangeiras. Para conter esta problemática, o governo optou por instaurar um modelo de controle cambial que operava de forma distinta nas exportações e nas importações. As exportações eram taxadas a índices de câmbio fixo e supervalorizado, enquanto as importações eram classificadas de acordo com o nível de necessidade do produto/serviço para a economia nacional. Neste período, aproximadamente 85% das divisas disponíveis era destinada a importação de derivados de petróleo, insumos para a agricultura, bens de capital e produtos farmacêuticos. Os produtos localmente produzidos contavam com uma licença do governo para receberem taxas de importação mais elevadas como tentativa de estimular a indústria nacional. (Lei do Similar Nacional)

O período de 1951 a 1954, em relação a relação da economia brasileira com o mercado internacional, foi marcado por restrições que atingiam as remessas de lucro (máximo 8% do capital registrado). Pode-se aferir que os fluxos de investimento externo direto foram consideravelmente baixos até 1953. Neste mesmo ano, o Brasil passou por uma forte desvalorização de sua moeda no cenário global e, por consequência, as restrições sobre o capital estrangeiro foram reduzidas. Este último fato ocorreu devido à mudança no sistema de câmbio brasileiro, o qual possibilitou as transferências de lucros via mercado de câmbio livre. Em 1955, foi instaurada a Instrução nº113 da Sumoc, a qual concedia benefícios aos investidores internacionais em termos de importação de bens de capital. Esta Instrução facilitava a operação do investidor, uma vez que possibilitava a transação de bens de capital sem a necessidade de transacionar previamente a moeda estrangeira (o que os levaria a perder valor na troca por moeda nacional e posterior

compra do bem de capital no mecanismo anteriormente vigente.). Desta forma, o investidor era beneficiado por um mecanismo que evitava os custos de transação assim como os próprios custos inerentes ao mercado de câmbio. A importância desta Instrução fica evidente quando se observa que 80% dos investimentos externos diretos fora efetivado por este mecanismo de 1955 a 1960. (Gonçalves, 1999)

Até o golpe de Estado de 1964, nenhum novo regulamento modificou efetivamente a situação do capital estrangeiro no país. Em agosto de 64, entrou em vigor a Lei nº4131 que vigora até a atualidade tendo sofrido pequenas alterações nos anos de 1990. Basicamente, esta lei instaura que o capital estrangeiro deve ser igualmente tratado ao capital nacional. Para tornar nítida a política de abertura, o governo assinou ainda, um acordo de garantia de investimentos com os Estados Unidos.

A economia brasileira teve, nos anos de 1970, um dos mais elevados graus de internacionalização da produção do mundo. Do final dos anos 1960 até o fim da década de 1970, os investimentos externos diretos representaram 5% de toda a formação bruta de capital fixo nacional e o setor industrial se configurou como o principal em termos de participação no crescimento na economia brasileira. De 1968 a 1973, o país apresentou um extraordinário crescimento do segmento de bens de consumo duráveis e, a partir de 1974, o crescimento teve seu foco na substituição de importações de insumos intermediários e bens de capital, mantendo-se, portanto no setor produtivo-industrial. O capital estrangeiro tornou-se responsável por um terço da produção industrial brasileira no fim dos anos de 1970.

O capital estrangeiro estava presente, em sua maior parte, nos setores mais intensivos em tecnologia, sendo a produção das empresas estrangeiras, bastante focada nos segmentos de transporte, eletricidade e química. Neste período, pôde-se notar certa tendência de liderança exercida pelas empresas internacionais na economia brasileira.

#### 2.1.2) As Mudanças de estratégia a partir da crise de 1973 e a ‘Década Perdida’

A partir da crise de 1973 protagonizada pela questão do petróleo, o objetivo econômico brasileiro era manter o cenário externo equilibrado e evitar o déficit da balança de pagamentos. Neste processo, as empresas internacionais tiveram papel de suma importância para o ajuste estrutural, principalmente devido às suas vantagens

específicas que as torna significativamente presentes na produção em setores intensivos em tecnologia, respondendo, portanto, por mais da metade do valor total da exportação de produtos manufaturados da época. Considerando a estrutura oligopolista e as vantagens específicas das empresas multinacionais instaladas no Brasil, além do cenário industrial do país, conclui-se sem grandes surpresas que um número relativamente pequeno de unidades produtoras fosse responsável por uma parcela muito elevada da produção e, conseqüentemente, da exportação de manufaturados. É importante destacar que o desempenho das empresas exportadoras (estrangeiras e nacionais) deveu-se, em grande parte, aos subsídios e frequentes incentivos oferecidos pelo governo desde o início da década de 1970. (Gonçalves, 1999)

O governo adotara uma estratégia baseada na dependência da economia internacional, a qual se encontrava cada vez mais volátil. Esta decisão fora baseada na estrutura econômica configurada no Brasil, no que se refere às exportações de manufaturados, importação de petróleo, dependência da tecnologia estrangeira, do investimento externo direto e do endividamento.

O Brasil enfrentou um cenário desfavorável após a ocorrência da crise e esta conjuntura se deu, basicamente, pois a economia nacional era fortemente dependente da exportação de manufaturados, enquanto a configuração do resto do mundo era de protecionismo. Além disso, não houve alteração na política de energia e transportes; segmentos basicamente sustentados pela importação do petróleo e fornecimento de materiais pelas empresas estrangeiras. A ideia de percorrer um ajuste natural intensificou a vulnerabilidade externa à qual o país estava exposto. Para buscar a substituição de importações de bens de capital e insumos intermediários, foi necessário aumentar a cota de endividamento e ampliar ainda mais a atuação das empresas estrangeiras na economia nacional. A vulnerabilidade, portanto, não estava restrita à esfera financeira, mas também, ao setor produtivo-real da economia.

A década seguinte fora marcada por um longo período de estagnação econômica e as empresas estrangeiras instaladas no Brasil trataram de adequar as suas estratégias ao novo quadro que se configurara. As estratégias foram baseadas, de forma geral, na expansão das exportações, no controle de gastos, na intensificação dos fluxos de saída de capitais em forma de investimento externo direto do Brasil e na demissão dos trabalhadores. O fluxo anual de investimentos externos diretos no Brasil sofreu redução

brusca na década de 80, passando a valer um sexto do fluxo anual da década anterior. Basicamente, estava se formando um cenário de desaceleração contínua do crescimento do estoque de capital estrangeiro no país que perdurara toda a “década perdida”. Apesar do quadro absolutamente desfavorável na esfera produtivo-real da economia, as empresas estrangeiras, assim como os grandes grupos nacionais, se beneficiaram das altas taxas de juros que garantiam um lucro financeiro compensador da queda dos lucros operacionais, permitindo que estas unidades continuassem acumulando capital nacional.

Ainda que a década de 1980 não tenha favorecido a presença nem tampouco a evolução das empresas internacionais instaladas no Brasil, o país permaneceu sendo um dos mais significativos em termos de presença de investimento externo direto, principalmente em se tratando das três maiores economias do mundo da época: Estados Unidos, Alemanha e Japão. De modo geral, estas empresas tiveram um comportamento reativo à crise interna e internacional, não estabelecendo uma conduta estratégica capaz de modificar o cenário brasileiro. Apesar disso, é necessário analisar em detalhes a conduta de cada setor econômico e de cada empresa propriamente dita, uma vez que existiram condutas muito diferenciadas nos diversos setores da economia. No entanto, apenas a recessão dos anos 90 e a liberalização comercial parecem ter apresentado efeitos mais agressivos no comportamento das empresas internacionais, empregando-lhes inclusive um caráter pró-ativo.

À respeito do comportamento na esfera industrial, as empresas estrangeiras instaladas no Brasil promoveram aprofundamento do atraso das técnicas produtivas e organizacionais. Fica evidente a baixa difusão de procedimentos técnicos modernos e de inovações organizacionais. A abertura comercial e a profunda crise de 1990-92 obrigaram estas empresas a atuarem de forma mais significativa de modo a promover uma reestruturação industrial. Novamente, surgiu a necessidade de redução de custos, de redução de plantas e de demissões. Algumas empresas precisaram abandonar certas linhas de produção em detrimento de importarem os bens necessários enquanto outras aproveitaram o momento para expandirem suas atividades por meio de fusões e/ou aquisições, o que lhes concedeu maior domínio posterior de mercado. (Gonçalves, 1999)

Pode-se concluir que as empresas estrangeiras instaladas no Brasil oscilaram bastante a sua conduta ao longo da história recente. Os governos militares tiveram o importante

papel de sedimentarem a economia, concedendo incentivos fiscais e subsídios à exportação além de dificultarem o acesso internacional ao mercado brasileiro, principalmente com medidas não tarifárias. Deste modo, o governo pôde moldar o comportamento das empresas instaladas a favor da economia nacional. Apesar desta medida, a crise vivenciada na década de 1980 obrigou as empresas a buscarem o mercado internacional para escoarem sua produção. Assim, pode-se observar como a recessão se tornou um fator decisório das estratégias comerciais, promovendo aumento das exportações e maiores importações, particularmente após a liberalização comercial tendo início na reforma tarifária de 1988.

A substituição de investimentos de portfólio por investimentos externos diretos pode significar redução da vulnerabilidade externa à curto prazo, mas a longo prazo, conforme mostra a história, estes investimentos podem estar sujeitos a ciclos de crise e recuperação, e estes fluxos não podem significar garantias em termos de equilíbrio do Balanço de Pagamentos. Países como o Brasil, que dependem em alto grau das empresas estrangeiras instaladas em seu território, estão condicionados a certa instabilidade e à possíveis crises. (Gonçalves, 1999)

#### 2.1.3) A década de 1990 e os fatores que promoveram a entrada de empresas estrangeiras no Brasil

Alguns fatores determinaram a globalização produtiva e o fluxo de investimento externo direto no Brasil na segunda metade da década de 1990. São eles: a situação macroeconômica, os padrões de concorrência, a reestruturação produtiva, as estratégias empresariais, o aparato regulatório, as privatizações e o tamanho do mercado. Será feita uma breve discussão de como os temas supracitados afetaram os índices de investimentos externos diretos no Brasil nesta época. (Gonçalves, 1999)

A situação macroeconômica do país sofreu brusca alteração principalmente no que se refere à inflação. A inflação média do país nos quinze anos que precederam o plano de estabilização foi da ordem de 746%. Em 1995, o índice já era de 14,8% e apresentava clara tendência de queda para 3% em 1998. A redução do nível geral de preços e a sua estabilidade por si só já alteram em grandes proporções o clima de instabilidade e incerteza que vigorava na década de 1980 e no início dos anos de 1990. No entanto, é necessário analisar outras variáveis macroeconômicas para compreender o cenário da

época. Um forte indicador interno é o nível de atividade do país, o qual apresentou instabilidade nos quinze anos (1980-1994). Houve dois períodos de significativas crises, mas seguidos de intenso crescimento da atividade econômica. O período de 1995 a 1998 fora marcado por um lento crescimento e tendência de queda do investimento e, consecutivamente, a uma perda do dinamismo da economia nacional. O nível de desemprego também aderiu à tendência de estabilidade, mas sofreu aumento de 1 p.p. em relação a média (igualmente instável, seguindo a tendência dos demais indicadores econômicos) dos anos de 1980-1994.

O nível de déficit das contas públicas acompanhou esta tendência, logrando piores resultados que os adquiridos nos anos anteriores, em média. Quanto à situação interna, apesar da estabilidade do nível geral de preços, que é uma componente de grande importância no cenário econômico, não se pode afirmar que a estabilidade impulsionou o aumento do fluxo de investimentos externos diretos, uma vez que a economia demonstrava estar comprometida devido aos decrescentes níveis de investimento nacional e com prováveis problemas envolvendo as contas públicas e o desemprego. O Balanço de Pagamentos também apresentou desequilíbrio. Além do crescente déficit de transações correntes até 1998, houve ainda desequilíbrios de estoque diretamente relacionado com o aumento do endividamento externo do Brasil. Pode-se inferir que, apesar da estabilidade da inflação, a conjuntura interna e externa não desempenhou papel determinante nos fluxos de entrada de investimentos externos diretos no Brasil. (Gonçalves, 1999)

Quanto aos padrões de concorrência deste período, é necessário considerar o processo de liberalização comercial, que afetou a conduta e as estratégias das empresas instaladas e até mesmo dos fluxos de investimento externo direto. O aumento do nível das importações promoveu uma intensificação da competitividade ao disponibilizar mais largamente uma maior variedade de produtos, controlando preços, que precisavam permanecer competitivos e impulsionando a melhoria na qualidade dos produtos fornecidos internamente. Esta questão pode ser definida como aspecto paradoxal no que tange o impulso ou não de fluxos de investimentos externos diretos. Se por um lado, a liberalização as empresas estrangeiras instaladas no Brasil fazem perder a proteção do mercado doméstico devido à redução de barreiras, por outro, esta permite maior possibilidade de crescimento de produtividade.

A importação de bens de capital tecnologicamente mais avançados e de insumos passa a custar menos e as empresas já instaladas precisam aumentar seus padrões de desempenho devido à concorrência que se configura. Além disso, se a importação é favorecida, haverá um aumento de receita de empresas estrangeiras que praticam o comércio exterior com o Brasil, e, posteriormente, pode gerar um movimento parcial de deslocamento físico para o próprio território estimulado por benefícios organizacionais e mercadológicos, o que implicará em fluxos de investimentos externos diretos. É importante ressaltar que cada setor econômico assim como cada empresa possui a sua especificidade. Portanto, apesar do efeito positivo da liberalização comercial, não se pode pontuar o exato grau de importância desta medida. (Gonçalves, 1999)

A trajetória da atividade industrial brasileira propriamente dita, também influenciou largamente as estratégias das empresas estrangeiras e, portanto, ditou em certo grau, a posição do país no mercado internacional. O período de 1995 a 1997 foi marcado pela desaceleração do crescimento da produção industrial, o qual chegou a níveis negativos em 1998. Este fenômeno foi consecutivamente intensificado pelas baixas taxas de investimento da época. A demanda interna também se encontrava desaquecida, e, portanto, o mercado externo funcionou como opção de escoamento. Apesar dos índices de exportação não entrarem em trajetória decrescente, o valor destas exportações foi retraído. Deve-se destacar a importância ampliada do Mercosul, o qual induziu uma redivisão do trabalho e provocou novo incremento das exportações. Quanto à internacionalização da produção, pôde-se observar um aumento de importância dos investimentos externos diretos no Brasil e o país é marcado pela significativa presença de empresas transnacionais na indústria brasileira, as quais se envolveram, em grande número, em processos de fusões e aquisições que ocorriam no país, principalmente a partir de 1994. Vale mencionar que estas empresas se beneficiaram muito das privatizações para fazerem parte do quadro de empresas envolvidas no fornecimento de serviços de uso generalizado, como eletricidade, comunicação e transporte.

## 2.2) A década de 1990 sob a ótica das empresas brasileiras que passaram a atuar no mercado internacional

Durante os anos de 1990, profundas mudanças no cenário doméstico criaram algumas pré-condições para que empresas brasileiras pudessem investir no mercado externo.



Estas mudanças fizeram parte de uma onda de liberalização na América Latina iniciada com o Chile, em 1975 e seguida por México e Bolívia, em 1985.

A liberalização econômica, conforme previamente discutido, pode ser um forte indutor à internacionalização na medida em que remove as barreiras econômicas entre os países envolvidos. Existe uma hipótese de que a liberalização, principalmente quando ocorrida nos países em desenvolvimento, impulsiona as empresas nacionais a buscarem o mercado externo, uma vez que sua participação no mercado doméstico fica comprometida. A liberalização econômica encontrou as empresas brasileiras despreparadas para enfrentarem a competição global e, inclusive a sobrevivência das mesmas em alguns setores, era um tópico questionável. (Rocha e Silva, 2009)

Depois de décadas operando em um mercado protegido, as empresas brasileiras foram obrigadas a encontrar rapidamente, vantagens competitivas para garantir a sua sobrevivência no mercado doméstico. Muitas empresas brasileiras foram incapazes de sobreviver ao novo cenário competitivo, tendo várias delas sido vendidas para empresas estrangeiras. Alguns programas grandiosos para aumentar a produtividade, reduzir custos e melhorar a qualidade, permitiu a algumas empresas sobreviventes alcançarem padrões internacionais. Estas mudanças levaram a uma elevação do nível de competitividade das empresas brasileiras, permitindo-lhes construir vantagens específicas que poderiam ser exploradas em mercados vizinhos.

Um novo plano de estabilização fora lançado em 1994 e, pela primeira vez a incerteza que pairava sobre a estrutura econômica brasileira fora reduzida graças ao nível aceitável de inflação que se logrou neste ano. Outras mudanças estruturais seguiram a questão da inflação, como a adoção do regime de câmbio definido pelo mercado e políticas fiscais mais firmes, o que reduziu em grau considerável o grau de vulnerabilidade externa do país.

Outras questões específicas tornaram o IED uma opção bastante atrativa para as empresas brasileiras como a valorização da moeda local de 1994 a 1999 que barateava as aquisições e os investimentos externos para as empresas nacionais, e a redução das barreiras institucionais ao investimento externo direto. Após a desvalorização do Real em 1999, o cambio passou a favorecer as atividades de exportação e, quanto mais crescia o volume exportado por empresas brasileiras, maior era o interesse de algumas delas em engajarem-se na ideia de investir de forma direta no exterior, principalmente

para suportar as suas próprias atividades de exportação, geralmente na área comercial (instalações físicas para o comércio) e de distribuição. (Iglesias e Veiga, 2002, *apud*, Rocha e Silva, 2009)

Certamente, um dos eventos de maior importância para o avanço das empresas brasileiras em direção à internacionalização foi a consolidação do Mercosul (Mercado Comum do Sul) em 1991. A ideia de se criar uma zona de livre comércio ou um mercado comum estimulou as empresas nacionais a buscarem o investimento em países vizinhos. Este movimento dava às empresas a ideia de que expandindo suas atividades para mercados vizinhos, o crescimento do próprio país estava sendo promovido. A ideia é de que crescer para o Mercosul significava expandir a economia brasileira, em um ambiente quase tão seguro quanto o nacional e que este movimento levaria ao crescimento do bloco como um todo em relação ao resto do mundo. O fundamento é de que o investimento externo direto incidiria tanto de forma “intraregional” como “extraregional”: aquela região, como um todo, seria mais atrativa para multinacionais que não pertenciam ao bloco e, simultaneamente, as empresas locais seriam estimuladas a se internacionalizarem.

Segundo dados econômicos do Censo de Capitais Brasileiros no exterior, realizado pelo Banco Central em 2012, os dez países que mais concentraram estoques de investimentos externos diretos brasileiros em 2011 foram: Áustria, Ilhas Cayman, Países Baixos, Ilhas Virgens Britânicas, Bahamas, Espanha, Estados Unidos, Dinamarca, Luxemburgo e Argentina. Uruguai, Venezuela e Paraguai ocupam as posições 12<sup>a</sup>, 18<sup>a</sup> e 25<sup>a</sup>, respectivamente. Baseando-se apenas nestas informações, poderia se aferir que os países do Mercosul não recebem tantas empresas brasileiras. No entanto, é necessário analisar estes dados com mais requinte e atentar para as particularidades dos países que ocupam as primeiras posições neste ranking.

**Tabela 2: Ingressos de Investimentos Estrangeiros Diretos – Participação no Capital (US\$ milhões)**

Discriminação	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 Jan	US\$ milhões
Total	21 093	18 960	13 087	20 542	22 043	22 769	34 335	44 457	31 679	52 583	69 530	60 543	49 342	56 050	2 514	
Estados Unidos	4 465	2 614	2 383	3 977	4 644	4 522	6 073	7 047	4 902	6 144	8 909	12 310	9 021	8 537	303	
Países Baixos	1 892	3 372	1 444	7 705	3 208	3 506	8 129	4 639	6 515	6 702	17 582	12 213	10 511	8 791	707	
Luxemburgo	285	1 013	238	747	139	746	2 857	5 937	537	8 819	1 867	5 965	5 067	6 659	234	
Suíça	182	347	336	364	342	1 659	905	803	380	6 445	1 194	4 333	2 333	1 973	46	
Espanha	2 767	587	710	1 054	1 220	1 564	2 202	3 851	3 424	1 524	8 593	2 523	2 246	5 958	99	
França	1 913	1 815	825	486	1 458	763	1 233	2 880	2 141	3 479	3 086	2 155	1 489	2 946	103	
Chile	62	47	67	23	103	27	717	264	1 027	941	830	2 013	2 963	1 273	39	
Reino Unido	416	475	253	275	153	426	1 053	693	1 032	1 030	2 749	1 978	1 203	1 726	267	
Canadá	441	989	117	592	1 435	1 287	819	1 442	1 372	751	1 789	1 950	1 215	912	52	
Japão	827	504	1 368	243	779	660	501	4 099	1 673	2 502	7 536	1 471	2 516	3 780	148	
Cingapura	16	21	91	1	42	79	24	91	91	38	252	999	271	219	6	
Itália	281	473	390	429	346	254	313	385	232	300	457	986	902	868	32	
Noruega	83	60	55	27	43	369	284	207	671	1 540	1 073	936	405	554	27	
Coreia do Sul	25	4	12	24	168	110	265	628	132	1 045	1 075	875	544	405	73	
Ilhas Virgens Britânicas	912	501	550	245	255	286	371	1 048	403	1 059	1 138	857	265	772	14	
Alemanha	1 047	628	506	795	1 388	867	1 801	1 086	2 473	538	1 125	826	1 011	1 574	42	
Bélgica	113	45	18	8	686	278	91	78	93	75	420	656	473	347	5	
Ilhas Cayman	1 755	1 555	1 909	1 522	1 078	1 974	1 604	1 556	1 092	406	612	619	176	581	65	
Antilhas Holandesas	95	19	53	23	8	2	29	477	6	11	4	580	1	1	0	
Uruguai	181	237	154	161	167	237	212	424	198	275	301	567	130	183	57	
Portugal	1 692	1 019	202	571	335	347	517	1 051	384	1 203	491	551	596	3 160	25	
Austrália	11	4	44	6	926	117	494	1 154	707	556	1 079	518	329	356	42	
Hong Kong	33	12	11	15	17	101	13	35	34	83	2 077	508	136	438	5	
Dinamarca	33	93	31	39	240	97	122	171	47	295	151	483	338	286	4	
Suécia	54	205	43	90	33	20	64	55	214	387	467	476	408	674	10	
Irlanda	9	53	2	19	125	37	64	75	8	15	184	426	153	118	2	
México	61	24	45	61	1 661	782	409	220	167	143	297	386	534	125	9	
Argentina	57	88	76	81	112	126	70	127	80	100	97	262	82	76	1	
Panamá	133	141	147	151	166	140	141	96	132	132	248	228	312	235	7	
China	28	10	16	4	8	7	24	38	83	395	179	185	110	840	3	
Colômbia	1	1	0	0	1	232	167	54	152	188	47	156	69	101	4	
Bermudas	607	1 469	630	211	39	515	1 497	1 038	380	854	800	151	169	92	13	
Bahamas	264	205	36	98	88	65	603	1 101	52	109	96	138	562	189	1	
Chipre	1	1	0	0	0	0	5	45	70	41	134	120	212	23	0	
Peru	0	1	0	0	1	1	1	429	45	89	141	115	7	100	1	
Áustria	67	34	11	96	6	16	116	93	48	3 420	1 508	108	89	297	7	
Hungria	0	0	0	0	-	10	0	106	61	183	13	40	6	8	0	
Maurício	1	0	0	0	2	0	2	5	9	336	120	22	3	9	0	
Nova Zelândia	0	-	0	2	48	1	4	19	3	1	21	22	752	10	1	
Finlândia	13	4	7	2	7	11	88	185	56	42	56	19	45	49	6	
Costa Rica	0	-	-	0	1	212	0	3	2	3	1	0	0	2	0	
Demais países	271	289	308	393	566	316	451	720	552	383	728	815	1 691	804	55	

Fonte: IBGE, 2015

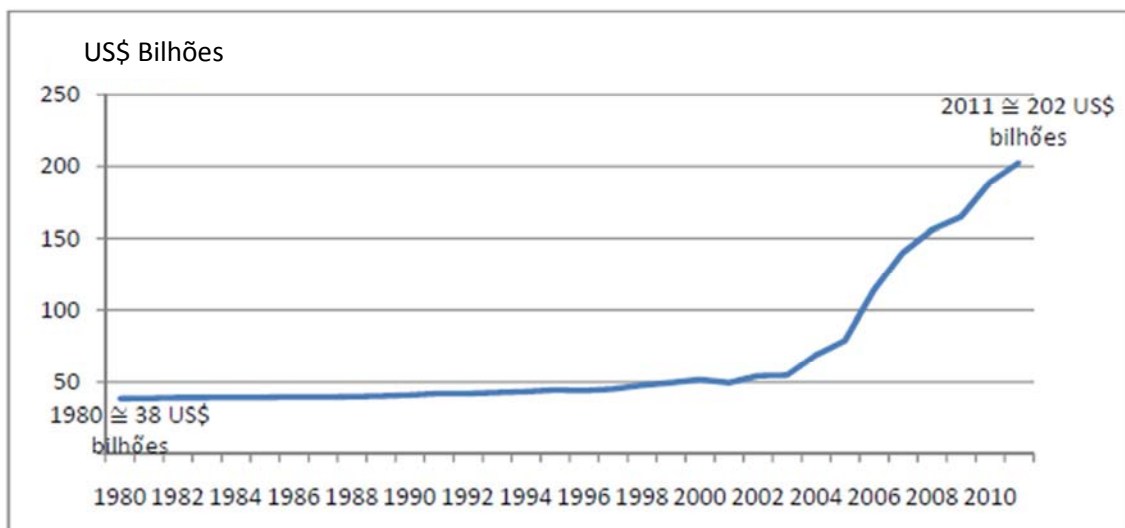
Entre os detalhes, deve-se atentar para o fato da internacionalização no Brasil estar concentrada apenas nas grandes empresas e, até 2009, e a Áustria tributava minimamente os IEDs. Já a opção por paraísos fiscais é uma tendência mundial. Os investidores buscam nesses locais, benefícios fiscais mais significativos e menos controle sobre seus investimentos.

Além de todos os aspectos supracitados, é evidente que a globalização também operou suas influências sobre a trajetória das empresas brasileiras. A grande questão gira em torno do governo brasileiro não ter promovido o investimento externo. O sistema

político neoliberal que vigorou a partir da década de 1990 estimulava os investimentos internos, mas sempre ignorou o lado externo. A simples remoção das barreiras institucionais ao investimento externo parece ter sido suficiente para induzir às empresas a expandirem suas atividades. (Rocha e Silva, 2009)

Depois de definidas e atingidas as pré-condições para o investimento externo brasileiro, passa a ser importante mencionar outras particularidades que também tiveram sua parcela de estímulo a esta tendência. A mentalidade dos empresários brasileiros com relação a possibilidade de operar em novas áreas mudou, inclusive muito contagiada pelo clima de globalização que passou a ser amplamente tratado. O contato com empresários e agentes de outros países estimulou o aprendizado de novos processos e tecnologias e a busca por estes diferenciais estratégicos estimularam muito algumas empresas a arriscarem a expansão de suas operações. Ainda que esta tendência tenha sido clara principalmente após 2000, como mostra o Gráfico 1, é importante frisar que entrantes tardios enfrentam grandes dificuldades diante de empresas que se movimentaram internacionalmente antes. Uma delas está na experiência em lidar com ambiente, cultura e processos desconhecidos que os novos entrantes deixaram de adquirir em momento passado. Além disso, empresários de empresas que nunca praticaram a expansão internacional tendem a ter maior receio de operar em locais desconhecidos, enquanto veteranos da expansão geralmente progridem mais e mais em busca de novos locais de operação, com novos benefícios estratégicos e mais conhecimento específico.

**Gráfico 1: Evolução dos estoques de investimentos externos diretos brasileiros entre 1980 – 2011 (US\$ Bilhões)**



UNCTAD (2013)

### 2.3) A situação brasileira como país alvo de investimentos no setor de energia (Petróleo e Gás)

Os dois choques do petróleo (1973 e 1979) promoveram elevações históricas em seu preço e, já que na época, o Brasil importava 80% do volume total do petróleo consumido, os incrementos de preço trouxeram impacto negativo significativo sobre a balança comercial e, ao mesmo tempo, levou a uma situação de vulnerabilidade das contas externas. Como reação a estes efeitos, pode-se ressaltar o incentivo à exploração e produção nacional do óleo e a busca por fontes alternativas de energia.

Esta segunda medida conseguiu reduzir fortemente a demanda por gasolina ao longo da década de 1980 uma vez que o preço do álcool fora fixado abaixo do preço da gasolina e os impostos relacionados à compra de veículos a álcool foram reduzidos assim como o IPVA (Imposto sobre a propriedade de veículos automotores) destes veículos. No entanto, a partir de 1989, os proprietários de veículos a álcool precisaram conviver com a frequente falta de combustível e a venda de veículos à gasolina assim como o número de conversões de veículos de álcool para gasolina voltou a crescer.

Em 1994, com a redução da inflação para índices inferiores a 10% a.a., a demanda pela gasolina se aquece ainda mais e, em janeiro de 2002, o mercado brasileiro de combustíveis foi totalmente aberto ao mercado internacional. A partir de então, os preços passaram a ser ditados pelos aumentos do petróleo bruto no mercado internacional e pela flutuação do câmbio. (Roppa, 2007)

Com a abertura do mercado petrolífero nacional, o Brasil passa a disputar com outros países a atração de investimentos na indústria de petróleo e gás, principalmente nas fases de exploração e produção. A grande questão é que atrair investimentos desta espécie, implica em avaliação sob diversos aspectos políticos e econômicos, sendo alguns deles inerentes a qualquer mercado, e outros, específicos ao setor. É importante destacar que investimentos em óleo e gás possuem um longo prazo de maturação. Deste modo, é importante avaliar a questão da dinâmica e da evolução da atratividade de um determinado país. (Almeida e Araújo, 2007)

O ‘risco país’ é um dos critérios analisados ao se cogitar realizar investimento em um determinado país. No caso do Brasil, as reformas estruturais a partir de 1994 contribuíram para a redução da percepção do risco país. A redução da inflação e a política de ajustamento externo são sinais claros de redução da vulnerabilidade externa. A percepção da redução do risco país potencializou significativamente os investimentos externos no Brasil e o setor de energia (petróleo e gás) é um dos principais focos de atração.<sup>6</sup>

A estabilidade do aparato regulatório também é um importante fator decisório de investimento. Um agente busca ter certeza que um contrato será mantido no governo seguinte, principalmente em setores nos quais são requeridos aportes altos de investimento e os quais demandam longo tempo de maturação. O Brasil, desde a abertura do setor, adota o regime de concessão, que é juridicamente mais seguro para o investidor.<sup>7</sup>

Outro aspecto que atrai o investidor do setor de energia para o Brasil, certamente é a dimensão continental do território com grande parte de suas bacias sedimentares ainda inexploradas. Adicionalmente, a produtividade por poço de petróleo perfurado apresentou no Brasil um crescimento extraordinário quando comparado a outros países

---

<sup>6</sup> “A cada nova rodada de licitação, o Brasil atraiu cerca de dez novas empresas, passando de 11 empresas na primeira rodada para um acumulado de 43 empresas na quarta rodada.” (Almeida e Araujo, 2007)

<sup>7</sup> Este regime permite que as empresas possam explorar e produzir o recurso mineral, sendo de sua propriedade o óleo encontrado. (A alternativa seria o sistema contratual, no qual o governo mantém o controle sobre o recurso e as empresas recebem uma taxa pelos serviços de exploração, desenvolvimento e produção.) Além disso, uma agência reguladora autônoma, que atue com transparência, assegure a empresa investidora quanto ao cumprimento dos contratos. A presença da ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás e Biocombustíveis) no Brasil, realizando licitações, com livre acesso de todos, favorece o país como receptor de investimentos do setor energético. (Almeida e Araújo, 2007)

alvo de exploração como a Nigéria, da ordem de 400% da década de 1980 para o final da década de 1990 (3,08 para 12,34 milhões de barris). (Almeida e Araújo, 2007)

2.4) O desafio brasileiro atual quanto aos investimentos estrangeiros e os critérios para definir a relevância estratégica de uma empresa subsidiária

Diante do fenômeno da globalização, o grande desafio do Brasil é reter no país as subsidiárias de empresas estrangeiras que tenham relevância estratégica, isto é, empresas que criam e agregam valor para a corporação multinacional, incrementando a sua competitividade global.

Alguns fatores referentes ao país no qual a subsidiária está instalada refletem diretamente na sua relevância estratégica, tais como, o papel do governo, as condições da demanda e a indústria de suporte. No entanto, a dinâmica interna da matriz corporativa determinando a estrutura e as estratégias das subsidiárias e estas últimas traçando iniciativas e estratégias específicas para o mercado local e global, pode configurar um resultado articulado, representando o diferencial estratégico da empresa em um determinado setor do mercado. (Borini, Júnior e Luchesi, 2011)

A estrutura da corporação transnacional é uma rede diferenciada, tendo como objetivo internalizar o conhecimento e as inovações criadas nas diversas partes da corporação. Desta forma, cada membro da corporação desenvolve um papel estratégico com o objetivo de explorar ou criar inovações. A criação de competências não locais em forma de conhecimento, técnicas gerenciais e processos (ou seja, que podem ser aproveitadas pelas demais empresas da corporação) é a principal característica das subsidiárias com relevância estratégica. Para tal, quatro fatores são essenciais e identificáveis em maior ou menor grau em todas as grandes corporações estratégicas: a competência da subsidiária nas principais áreas de atividades, a orientação empreendedora da subsidiária, a autonomia da subsidiária para decisões locais e a comunicação entre matriz e subsidiárias para incrementar a troca de conhecimento.<sup>8</sup>

Vale ressaltar que as iniciativas das empresas subsidiárias tendem a ser avaliadas muito mais pela qualidade da relação seguindo critérios de confiança, credibilidade e

---

<sup>8</sup> A Cosan Lubrificantes, detentora do direito de produção e comercialização da marca Mobil no Brasil, mantém contato estreito com a Exxon para debate de todas as decisões estratégicas referentes ao setor de lubrificantes e tem conquistado progressivamente mais autonomia para a tomada de decisões específicas do mercado sul-americano. Em 2011, foi concedido à Cosan Lubrificantes a operação exclusiva também na Bolívia, Uruguai e Paraguai.

conhecimento, do que pelos próprios méritos técnicos. Basicamente, quanto mais forte a relação de trabalho e o grau de integração normativa entre matriz e subsidiárias, maior a chance da subsidiária ter relevância estratégica. (Borini, Junior e Luchesi, 2011)

### **Capítulo 3 – O Processo de Internacionalização da Exxon Mobil**

3.1) Um breve panorama sobre a consolidação da ExxonMobil como empresa do segmento energético

#### **3.1.1) A criação da Standard Oil**

Em 1859, Colonel Edwin L. Drake descobriu a existência de petróleo no oeste da Pensilvânia, EUA. Quatro anos depois da descoberta, o produtor rural Maurice B. Clark e o jovem de 24 anos John D. Rockefeller decidiram investir US\$4.000,00 (quatro mil dólares) por metade da propriedade de um empreendimento de refino, ainda bastante rudimentar, em Cleveland, Ohio. Apesar do primeiro passo tímido, Rockefeller logo se envolveu em novos negócios no segmento energético em Ohio e na Pensilvânia. Pouco tempo depois, em Nova Iorque, Hiram Bond Everest também arriscou um investimento em um processo primitivo que pretendia destilar o petróleo bruto no vácuo, a fim de gerar, como produto final, o querosene. No entanto, o processo se mostrou mais eficaz em produzir um lubrificante de alta qualidade para a época do que, de fato, gerar querosene. Este processo fora, portanto, patenteado, e, em 1866 criou-se a empresa “Vacumm Oil Company”. A empresa iniciou suas atividades produzindo lubrificante basicamente utilizado para a produção e manutenção de couro e em pouco tempo foi vendida para Everest. O sucesso de Rockefeller era inquestionável e, dentro de um ano, a



atividade de refino já havia se tornado a mais lucrativa dentre os seus negócios. Após a exploração de áreas produtoras de petróleo, Rockefeller se convenceu de que o transporte e o refino eram as chaves para o sucesso em um mercado ainda imprevisível e volátil sobre o qual ele estava tomando conhecimento. Em 1865, Rockefeller comprou a totalidade da refinaria de Cleveland e, com isso, passou a ter controle integral da operação. (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002)

Rockefeller abriu sua primeira Standard Oil em Ohio em 1870 e foi rapidamente capaz de reduzir custos de fornecimento de petróleo, enquanto expandia suas próprias usinas e investia em gasodutos para garantir mais opções de transporte. Posteriormente, ele ainda adquiriu outras refinarias para aumentar sua capacidade produtiva e passou a comprar outros competidores e a incorporá-los às suas operações. Em 1879, um quarto do refino mundial de petróleo era realizado pela Standard Oil e, neste mesmo ano a empresa comprou a ‘Vacumm Oil’, nesta época já estabelecida no mercado como referência em produção de lubrificantes industriais de alta qualidade.

Fora no final do século XIX, em um panorama de industrialização acelerada, que os Estados Unidos se uniram à Alemanha, França e Grã-Bretanha no grupo dos países mais prósperos do mundo. No entanto, durante este período de crescimento econômico, ocorriam também, diversas tensões sociais e algumas recessões temporárias que interrompiam a boa fase americana. Foi também, a partir de 1882, que se configurou um período de crescimento e destaque para os grandes monopólios como a Standard Oil Trust, o que configurava um cenário controverso. Em 1890, após longos períodos de debate político, foi implementada a Lei Sherman antitruste<sup>9</sup>, a qual significaria mudanças significativas para a Standard Oil. O período de 1882 a 1911 foi de bastante tensão social e críticas às grandes incorporações, sendo dignos de destaque, os conflitos imperialistas e os conflitos anarquistas e radicais. No entanto, estes mesmos 29 anos foram marcados por enormes avanços tecnológicos, como o desenvolvimento de aviões, do motor movido à diesel, e do motor movido à gás. O movimento migratório também marcou o período, sendo seu fluxo mais intenso entre Europa e América do Norte. A partir de 1911, os países desenvolvidos experimentavam uma onda de prosperidade

---

<sup>9</sup> A Lei Sherman foi um ato de regulação, o qual visava garantir a concorrência entre as empresas nos Estados Unidos, evitando que qualquer delas fosse grande o suficiente para ditar as regras do mercado em que atuava. Esta lei impulsionou outras legislações posteriores, como o “Clayton Antitrust Act”. (Salomão Filho, 2007)

industrial inédita e começavam a expandir seus modelos industriais para o resto do mundo.

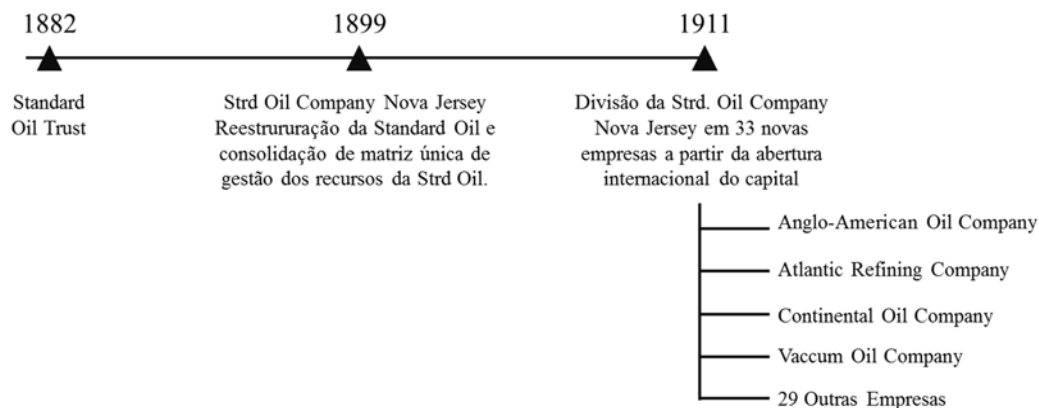
Com a implantação da Lei Sherman e após sete anos de conflitos judiciais, em 1899, toda a empresa foi reestruturada e este processo foi marcado pela consolidação da ‘Standard Oil Company’ em Nova Jersey como única matriz que concentraria a gestão dos múltiplos ramos de interesse da corporação. Após novos debates jurídicos, o supremo tribunal de Chicago ordenou um rompimento da gigantesca organização. Para cumprir seu dever jurídico, a ‘Standard Oil Company’ precisou colocar à venda para o público, ações das suas 33 (trinta e três) empresas constituintes, inclusive a ‘Standard Oil Company of New York (Socony)’ e a ‘Vacumm Oil Company’. A abertura do capital da organização triplicou seu valor de mercado em pouco mais de um ano. Apesar de todos os impasses jurídicos e organizacionais, as operações da Standard Oil cresceram em altíssimo grau, uma vez que seus produtos tornaram-se cruciais para a industrialização (lubrificantes e combustíveis para automóveis, querosene para geração de energia elétrica, combustíveis pesados para embarcações, etc.). (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002)

### 3.1.2) A expansão internacional da Standard Oil

A “Vaccum Oil” inaugurou em 1885 seu primeiro escritório fora dos Estados Unidos, na Inglaterra, mais precisamente em Liverpool. Três anos depois, a Standard Oil também deu o seu primeiro passo para o continente europeu e fixou uma empresa afiliada na também na Inglaterra, denominada “Anglo American Oil Company Limited”. Durante as duas décadas seguintes, as operações globais da Standard Oil se expandiram significativamente e, no ano da reestruturação e divisão geral da Standard Oil Nova Jersey, os produtos da empresa já estavam disponíveis nos seis continentes do planeta.

Em 1911, o querosene continuava sendo o combustível de maior demanda para a geração de energia e os Estados Unidos eram os principais ofertantes do produto. Analisando as unidades provedoras do combustível, a Standard Oil era a maior também no critério participação de mercado. Dos 24 milhões de barris exportados pelos EUA em 1910, 18,5 milhões foram produzidos pela Standard Oil. (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002).

### Ilustração 1: A Trajetória da Standard Oil e a Consolidação de uma Empresa Internacional



Fonte: ExxonMobil – 125 Years of History (2002).

As empresas formadas em 1911 não eram funcionalmente integradas. A unidade de Nova Jersey se mantinha como a maior do grupo, retendo algumas pequenas unidades produtoras de combustível, treze companhias de gás natural, várias propriedades de dutos, empresas integradas no Canadá e na Romênia e refinarias em Nova Jersey, Canadá, Cuba, Romênia e Alemanha.

Enquanto a Socony e a Vaccum Oil possuíam ativos para a fabricação e comercialização dos produtos na costa leste dos EUA, estas unidades não dispunham de petróleo nem tampouco de produção de gás, além de não possuírem dutos ou recursos para transporte via embarcações. Como as atribuições executivas e funcionais para as operações haviam sido repartidas, as empresas precisaram remodelar a gestão e a forma de operar de modo a estabelecer negócios duradouros e rentáveis. A Vaccum construiu uma refinaria em 1917, em Nova Jersey, enquanto a Socony adquiriu 45% de participação sobre a “Magnolia Petroleum”, empresa de produção e refino de petróleo no Texas. Mesmo com o rompimento de 1911, a Standard Oil de Nova Jersey manteve seu grande porte e conseguiu gerenciar e liderar as demais empresas, assegurando o crescimento interno e selecionando novas aquisições para ganhos de escala e eficiência operacional.

O crescimento robusto da demanda global por produtos derivados do petróleo facilitou a retomada do ritmo agressivo de produção e vendas. As empresas afiliadas da SO se deparavam com um mercado dinâmico e aquecido, o qual também era disputado pela promissora Royal Dutch Shell. Foi neste cenário que a economia e a política mundiais se defrontaram com a Primeira Guerra Mundial. A SO Nova Jersey foi separada de suas propriedades europeias que estavam localizadas em países membros da Tríplice Aliança (liderados pela Alemanha). Os funcionários da SO Nova Jersey serviram dos dois lados do grande conflito e as operações internacionais da empresa só puderam ser reestabelecidas ao final da guerra. (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002)

O período do pós-guerra fora de rápida expansão para a Socony e a Vacuum, devido ao crescimento intenso da demanda. Este foi um período de novas aquisições para ambas e, portanto, de ampliação da capacidade produtiva e comercial. Para a SO Nova Jersey, o principal movimento de expansão se deu a partir de uma aliança com a General Motors e a consequente criação da “Ethyl Gasoline Corporation”, em 1924, além da criação da “Creole Petroleum” na Venezuela, em 1928. Vale ressaltar também que a Socony e a SO Nova Jersey estabeleceram nova parceria na aquisição parcial da “Iraq Petroleum” no mesmo ano.

### 3.2) Aquisições, fusões e os desdobramentos da Standard Oil desde a Crise de 1929 até os anos 2000

#### 3.2.1) A Standard Oil no cenário da crise de 1929 e na Segunda Guerra Mundial

Em 1929, a SO Nova Jersey adquiriu os direitos de tecnologia de hidrogenação da ‘I.G. Farben Industrie’, da Alemanha, processo que foi alvo de muitas críticas durante a segunda guerra mundial. A empresa adquiriu também a participação majoritária da ‘Ango American Oil’, expandindo posteriormente as operações da empresa para o mercado de petróleo do Reino Unido. Concomitantemente, a Socony e a Vacuum se fundiram em 1931, formando a ‘Socony Vacuum Corporation’, e lançaram juntas a marca ‘Pegasus’ ao mercado, a qual passou a selar combustíveis e lubrificantes industriais e automotivos. A grande depressão afetou fortemente a SO Nova Jersey e a Socony Vacuum. A receita líquida da SO Nova Jersey sofreu queda acentuada e chegou a valores inferiores a US\$ 300.000 em 1932.

Em 1933, a SO Nova Jersey mudou a sua sede para Nova Iorque, indicando uma mudança estratégica que rendeu impactos significativamente positivos para a cidade em meio a um cenário de depressão econômica e incerteza. Neste mesmo ano, a empresa introduziu seu novo óleo de motor ‘Uniflo’ e a marca Mobil foi estabelecida no mercado como evolução da MobilOil e Mobilgas.

A SO Nova Jersey experimentou a perda de propriedades na América Latina devido à expropriação pela Bolívia em 1937, e pelo México em 1938, decorrente de reações nacionalistas que divergiam do controle das empresas via sedes instaladas nos Estados Unidos. (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002)

Enquanto isso, a empresa de pesquisa e desenvolvimento das organizações ‘Standard Oil’ (‘Standard Oil Development Company’) criou uma borracha butílica, produto que se tornou extremamente útil a partir do período da Segunda Guerra Mundial, quando a oferta convencional de borracha não era suficiente para suprir a necessidade do momento. Os químicos da SO Nova Jersey também desenvolveram um método para produzir TNT sintético e tanto a SO Nova Jersey quanto a Socony-Vacuum desenvolveram técnicas para produzir gasolina de aviação de alta octanagem.

A segunda guerra mundial gerou custos consideráveis para todas as empresas. Ao final da guerra, 67 tanques da SO Nova Jersey e 32 tanques da Socony Vacuum haviam sido perdidos. A perda da SO Nova Jersey significou basicamente um terço da frota de tanques dos quais a empresa dispunha no início dos conflitos. Assim como na primeira guerra mundial, os trabalhadores das duas empresas participaram ativamente dos conflitos pelos dois lados oponentes e as batalhas aéreas e terrestres causaram significativos prejuízos para as empresas. Simultaneamente, as filiais das empresas no Pacífico estavam isoladas durante a guerra e também foram extremamente prejudicadas com as batalhas.

Apesar da perda de equipamentos, de estrutura e da força de trabalho, a SO Nova Jersey incrementou o volume de óleo processado de 820.000 barris por dia em 1940 para 1.120.000 barris por dia em 1945. Grande parte deste óleo teve sua origem na Venezuela, o que destaca a importância da expansão internacional vivenciada pelas empresas alguns anos antes. Após o término da guerra, as duas empresas precisaram direcionar esforços para restaurar as instalações danificadas e reconstruir suas afiliadas. (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002)

### 3.2.2) O papel da prática de ‘Pesquisa e Desenvolvimento’ para a Standard Oil até a Segunda Guerra Mundial

Conforme apresentado anteriormente, a Standard Oil foi a primeira companhia de petróleo a criar um departamento de ‘Pesquisa e Desenvolvimento’ nos Estados Unidos. Desde o início da inclusão deste setor na estrutura da SO Nova Jersey, os esforços foram direcionados para a melhoria do produto e da produção, onde o retorno financeiro seria maior e mais rápido do que se fossem direcionados à incorporação de novos processos fabris. Em 1932, a companhia já demonstrava evolução de qualidade do óleo lubrificante, mediante o uso de aditivos como o *‘paraflow’*, e passara a produzir um estoque de gasolina de alta octanagem, principalmente para o segmento de aviação. (Chandler, 1998)

Alguns destes avanços resultaram na aquisição de patentes para a SO Nova Jersey já em 1919. O desenvolvimento de um solvente utilizado como anticongelante para a indústria têxtil rendeu a patente “Carleton Ellis”, a qual fora importante principalmente por estar associada a um novo processo de refino. Outros subprodutos como inseticida e óleo medicinal também passaram a ser produzidos e vendidos pela ‘Stanco’ em 1927, como atividade periférica.

Apesar de todos os avanços anteriores absolutamente relacionados com o departamento de P&D, foi a Segunda Guerra Mundial que acabou levando a SO Nova Jersey a produzir petroquímicos em grande escala, principalmente graças à elevada demanda por borracha sintética.

“A Standard inventou a borracha butílica em 1937, e em fevereiro de 1942 começou a fabricar butilo para trajes impermeáveis, mangueiras e esteiras rolantes. Já em 1941, a Standard tinha fábricas produzindo as borrachas sintéticas buna N e buna S, com patentes da I.G. Farben. (...) Após 1945, o ramo químico continuou a expandir-se com o desenvolvimento de plásticos, detergentes, produtos químicos agrícolas e outras linhas. (...) Em 1947, a comercialização desses novos produtos químicos, bem como de álcool e alguns outros produtos mais antigos, foi confiada à Enjay Company.” (Chandler, 1998)

A resposta do mercado do pós guerra por produtos químicos resultou em reestruturações organizacionais inéditas. Unidades autônomas de produção e comercialização de petroquímicos foram criadas a partir de 1943, com absoluta independência sobre o

controle de seus resultados financeiros, como foi por exemplo o caso da Shell Chemical Company. (Chandler, 1998)

### 3.2.3) A recuperação no pós-guerra e a expansão até 1969

O período pós segunda guerra mundial fora marcado por diversos acontecimentos que muito influenciaram a trajetória das empresas do segmento energético. O cerne do período fora a reconstrução das estruturas físicas, políticas e comerciais abaladas com a grande guerra. A velocidade da restauração das operações foi comprometida pela necessidade de reparação das instalações e pelo controle da atividade política e econômica no Japão estendido ao pós-guerra.

O rápido e intenso crescimento da demanda por petróleo a partir de 1945 sustentou a ambiciosa expansão das empresas do grupo Standard Oil. As vendas da SO Nova Jersey cresceram 40% de 1946 a 1950 e para a Socony-Vacuum, a capacidade de refino mundial aumentou 50% no mesmo período. A década de 1950 fora relativamente estável para as empresas. A expansão das refinarias ocorreu em diversos países não comunistas e as vendas de produtos derivados do petróleo cresceram, em geral, de forma constante, brevemente interrompidas por algumas recessões. Esta década também foi marcada pela competição entre as duas empresas pelo interesse do consumidor a partir da oferta de novas gasolinas e oferta de cartões de crédito. A SO Nova Jersey dedicou sua atenção ao desenvolvimento da produção em áreas como a Venezuela, Peru e Colômbia, enquanto a Socony focou principalmente na Ásia e Oriente Médio, região a qual se tornara mais atrativa como fonte de petróleo bruto. Em 1948, a SO Nova Jersey e a Socony-Vacuum se tornaram sócias minoritárias da ‘Saudi Aranco’ e seis anos depois se tornaram parte de um consórcio de produção no Irã. Adicionalmente, a SO Nova Jersey se envolveu em um complexo contrato de concessão no Iraque e foi em meados dos anos de 1950 que as duas empresas iniciaram atividades de exploração na Líbia, tendo encontrado grandes reservas petrolíferas. Foi durante esta década que ambas as empresas reorientaram seu desenvolvimento norte-americano a partir de consolidações: a SO Nova Jersey consolidou suas operações com a nova “Humble Oil & Refining Company” e a Socony formou a “Mobil Oil Company”, ambas responsáveis pelas atividades nos EUA e Canadá. (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002)

O ano de 1956 se configurou como o mais desafiador para os provedores e demandantes de petróleo. O bloqueio do Canal de Suez<sup>10</sup> causou uma problemática crise de oferta, durante a qual, a SO Nova Jersey e a Socony direcionaram esforços para restabelecê-la e, conseqüentemente, reforçaram suas posições como protagonistas da atividade de produção e refino também no oriente. Em 1959, a SO Nova Jersey participou da descoberta do campo de gás natural de Groningen, na Holanda, o qual iniciou sua atividade de produção em 1964 e marcou o primeiro passo europeu no negócio de gás natural.

Em 1960, foi formada a “Mobil Chemical” e a Socony foi renomeada como “Mobil Oil Corporation”. As empresas químicas da SO Nova Jersey foram organizadas como “Esso Chemical” em 1963. Em 1965, a SO Nova Jersey participou da descoberta de gás natural na Austrália e, através da “Humble Oil and Refining” também contribuiu para o início das atividades no gigante campo de “Prudhoe Bay” no Alasca em 1968. No mesmo ano, a Mobil anunciou a descoberta de gás natural na área britânica do Mar do Norte. (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002)

Todas estas descobertas logo tiveram grandes implicações para o mercado mundial de petróleo e para o posicionamento das empresas SO Nova Jersey e Mobil. Mesmo antes de todas essas novas fontes entrarem em operação, somente o aumento da produção do Oriente Médio e da América do Sul resultou em flutuações e, inclusive, na queda dos preços do petróleo bruto. Este movimento de preços, por sua vez, contribuiu significativamente para a criação da OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo) com o objetivo de estabilizar a produção e obter lucros através do recolhimento de impostos. (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002)

Após a segunda guerra, a atividade de extração de petróleo no Oriente Médio foi desenvolvida e fora mantida sob o controle dos EUA e Inglaterra. No entanto, ambos os países vivenciaram crises políticas nos anos de 1960 e este fato poderia significar também a fragilidade do domínio político do petróleo. Os EUA estavam fragilizados principalmente pelo conflito do Vietnã, o qual demonstrava para o resto do mundo que os perigos e custos de desafiar os EUA eram menores do que costumavam ser no

---

<sup>10</sup> O fechamento do Canal de Suez ocorreu quando Israel, com o apoio de França e Reino Unido (que utilizavam o canal para acessar o comércio oriental) declarou guerra ao Egito. Desta forma, o porto israelense de Eilat ficaria bloqueado, assim como o acesso de Israel ao Mar Vermelho. (de Mello e Silva, 2012)



passado e os ganhos poderiam ser consideráveis. A Inglaterra, por sua vez, na década de 1960, era um país preocupado com o seu próprio declínio econômico que coincidia com o político e, por esta razão, se retirou do porto de Áden (sul da Península Arábica). Este foi apenas o primeiro passo que demonstrava o fim do controle britânico sobre o Golfo Pérsico em 1971. (Yergin, 1993)

### 3.2.4) A radical mudança do cenário mundial de 1970 e as consequências para as empresas nascidas da Standard Oil

Conforme tratado no capítulo anterior, os anos de 1970 foram marcados por uma significativa dificuldade econômica. Com a aceleração intensa da inflação, os EUA impuseram um regime de controle de salários e preços em 1971, política a qual fora rapidamente implementada também pelo sistema trabalhista britânico. Em 1973, o conflito árabe-israelense resultou no embargo do petróleo para os EUA, como forma de punição contra o apoio à criação de Israel e pela preferência de alianças com os judeus em detrimento de vários países árabes membros da OPEP, incrementando radicalmente o preço da energia e resultando em um período considerável de estagflação<sup>11</sup> e recessão. Foi também durante a década de 1970 que a longa guerra do Vietnã teve fim com a conquista do sul do país pelo exército norte-vietnamita e a unificação do país sobre o regime comunista. (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002)

Basicamente, a década de 1970 estabeleceu uma divisão de comportamento do mercado petrolífero. A demanda se nivelou à produção disponível e o excedente acumulado por vinte anos havia se esgotado. Nos Estados Unidos, o consumo de gasolina aumentou muito, não só pelo fato dos carros percorrerem maiores distâncias, como pelo peso dos automóveis ter sido elevado pelos equipamentos opcionais que se tornavam cada vez mais comuns, como o ar condicionado. No que tange à importância dos números, entre 1957 e 1963, a capacidade excedente dos EUA era de quatro milhões de barris por dia. Este volume chegou a menos de um milhão de barris por dia no início da década de 1970. Neste mesmo ano, a produção americana de petróleo atingiu a marca de 11,3 milhões de barris por dia. Foi a máxima produção registrada até aquele período. (Yergin, 1993)

---

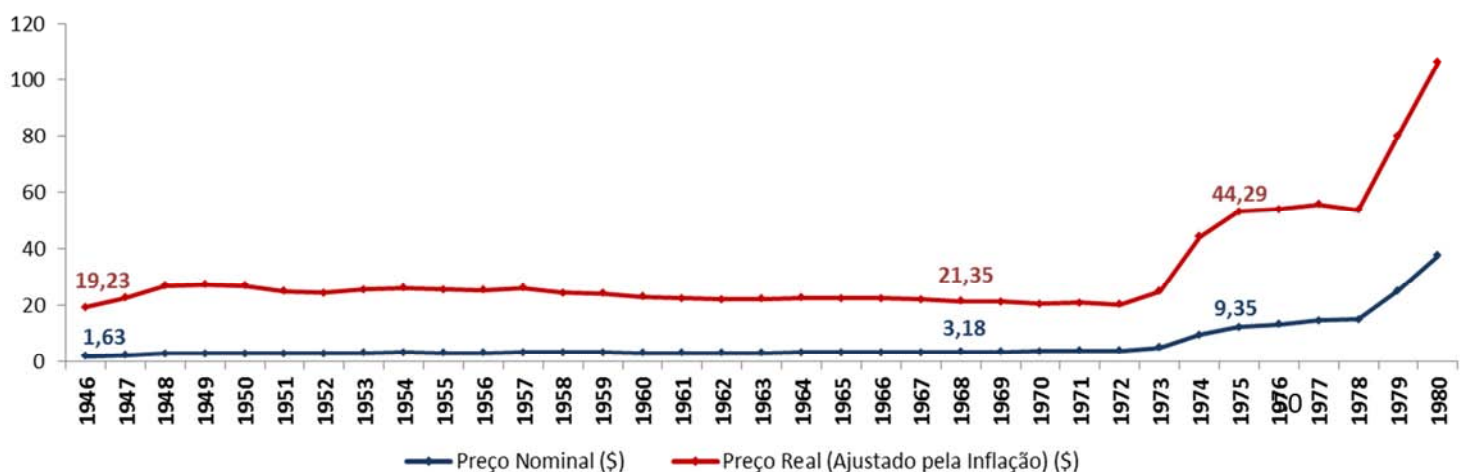
<sup>11</sup> A palavra estagflação é um acrônimo de “estagnação” e “inflação” e basicamente significa uma tendência econômica de aumento de inflação e desemprego e crescimento econômico lento.

As empresas iniciaram a década de 1970 se defrontando com um cenário de inflação, de forte demanda por petróleo, de descobertas promissoras e de flutuação e instabilidade do preço do barril do petróleo. Nos EUA, o gás natural já era regulamentado há muitos anos, mas, no início dos anos de 1970, a alta inflação resultou na regulamentação de preços e de alocação a ser cobrada no custo do petróleo e seus derivados. Além disso, o período fora marcado por modificações na lei do “Ar Limpo”, as quais estenderam os controles das operações envolvendo produtos petrolíferos quanto ao meio ambiente. Foi neste período também que os países membros da OPEP, liderados pela Líbia, Iraque e Irã dedicaram um enorme esforço pela nacionalização do petróleo e redução do volume de direito das empresas. Simultaneamente, a Exxon e a Mobil estavam profundamente engajadas em negociar condições favoráveis de operação para atender às novas exigências da OPEP, esforço este considerado parcialmente bem sucedido. (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002)

Adicionalmente, o conflito árabe-israelense em outubro de 1973 e o consequente embargo de petróleo causou uma forte reação no mercado de energia, o qual testemunhou o preço do barril de petróleo aumentar 194% de seu valor de referência de 1968. Este fenômeno provocou um aumento significativo do envolvimento próximo dos governos dos países consumidores de petróleo com a indústria de energia.

“Na verdade, o fio da navalha era a crescente dependência do petróleo do Extremo Oriente. (...) Entre 1960 e 1970, a demanda de petróleo do mundo livre cresceu cerca de 21 milhões de barris por dia. Nesse mesmo período, a produção do Oriente Médio (incluindo o Norte da África) aumentou cerca de treze milhões de barris por dia. Em outras palavras, dois terços do extraordinário aumento de consumo de petróleo estavam sendo supridos pelos poços do Oriente Médio” (Yergin, 1993)

**Gráfico 2: Evolução do Preço do Barril do Petróleo Bruto de 1946 a 1980 (US\$)**



Fonte: Inflationdata (Historical Oil Prices)

Ainda na primeira metade da década de 1970, a Mobil inaugurou refinarias no Japão, na Holanda e Alemanha e expandiu seu mercado de revenda no sudoeste dos EUA, enquanto a SO Nova Jersey estava em processo de se consolidar com um novo nome que estivesse mais em acordo com o conceito de empresa global. Em 1972, optou-se por adotar o nome de Exxon Corporation. A Exxon também investiu em crescimento e expansão. Inaugurou refinarias em diversas localidades como, Canadá, Bélgica e França e expandiu, de forma agressiva, seus negócios no segmento químico.

Ambas as empresas também exploraram segmentos fora da indústria petrolífera e passaram a operar, por exemplo, no ramo de minério no Chile, urânio nos EUA, Austrália e Canadá, além de negócios ligados a energia nuclear e solar. Esta estratégia visava reduzir a vulnerabilidade das empresas diante do cenário desafiador para a indústria do petróleo nesta década. (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002)

Com as questões energéticas tornando-se cada vez mais importantes na agenda política e sem as barreiras de importação, os Estados Unidos passaram a ser representantes irrestritos do mercado mundial de petróleo, juntando-se a outros países fortemente demandantes pelo óleo do Oriente Médio. A manutenção das cotas de importação era frequentemente discutida pelos governantes e grandes empresários do setor. No entanto, o fim das cotas provavelmente significaria um aumento ainda mais desenfreado de uma demanda já extremamente aquecida. As empresas estavam comprando todo o petróleo disponível com o intuito de diversificar suas fontes desta matéria essencial para a indústria que se desenvolvia a passos largos. Em 1970, o volume de petróleo importado pelos EUA estava no nível de 3,2 milhões de barris por dia e passou a casa dos 4,5 milhões de barris/dia em 1972, chegando aos inéditos valores de 6,2 milhões de litros/dia. Consecutivamente, o preço do barril de petróleo se elevou significativamente e, inclusive, os preços de mercado superavam os preços oficiais. Esta inversão (preços de mercado acima dos preços fixados) também significou um direcionamento inédito do mercado, o qual gerou um novo movimento. Os exportadores buscaram, imediatamente,

revisar sua participação e os acordos de recompra, sendo a Líbia, o país mais agressivo neste sentido. (Yergin, 1993)

Conforme tratado no capítulo anterior, os anos de 1980 testemunharam quedas abruptas no preço do barril do petróleo, que chegou a níveis dramáticos em 1985-86 (em 1986, o preço registrou queda de 61% em relação à média de 1980.). A crise no setor se deu, basicamente, pela combinação de super oferta e estagnação da demanda, acarretando em intensa redução dos lucros para as empresas produtoras.

A Exxon rapidamente racionalizou sua estrutura organizacional e usou sua experiência para introduzir inovações eficientes na área financeira. Os negócios do setor químico continuaram o movimento de expansão, porém, de forma mais seletiva. No entanto, a maioria dos demais negócios não ligados diretamente ao refino de petróleo foi vendida a fim de garantir a saúde financeira da empresa. Para a Mobil, a situação não foi muito diferente. Também foi necessário abrir mão de algumas de suas aquisições e as atividades de refino e os investimentos em marketing foram freados. Apesar de algumas aquisições como a da refinaria “Chalmette”, o ritmo de expansão foi desacelerado. (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002)

### 3.3) A Consolidação da Exxon Mobil como empresa Global

#### 3.3.1) Os Anos de Reconstrução e Crescimento: 1990 – 2010

O fenômeno mais marcante dos anos de 1990 foi o colapso da União Soviética e os subsequentes processos de independência de seus países constituintes. O acontecimento já havia sido sinalizado pelo aumento de tensões no leste europeu no final dos anos de 1980. Quando os países do leste europeu começaram a afirmar a sua independência em 1989, as repúblicas soviéticas logo seguiram o exemplo. O cenário final fora surpreendente: a Alemanha, dividida desde 1945 foi reunificada em 1990 e a ao final de 1991, a União Soviética chega ao fim. Uma separação ainda mais violenta ocorreu na Iugoslávia, onde o conflito armado durou aproximadamente oito anos. Todos estes

fenômenos, juntamente com a continuidade do sucesso da União Europeia proporcionaram uma grande transformação política e econômica no continente.

A Exxon iniciou a década de 1990 tomada pela sua mais severa crise operacional devido às consequências de um drástico acidente ocorrido em 1989, no Alasca. A empresa passou por uma grande reforma administrativa que se extravasou para os setores de operações e segurança. Os anos de 1990 também testemunharam um crescimento modesto, porém estável do mercado de petróleo e a reorganização da Exxon, tanto no ramo de exploração quanto nas operações internacionais fora fundamental para aumentar a eficiência da empresa, possibilitando novos negócios e a ampliação de suas fronteiras. A Exxon iniciou um esforço global de exploração de petróleo, que rendeu novos recursos significativos, principalmente na África.

Algum tempo depois, um enorme esforço foi despendido em prol do aumento da produtividade, e os avanços nas áreas de marketing resultaram em uma drástica redução do quadro de funcionários (de 104.000 em 1990 para 79.000 em 1998). Em 1999, o cenário da empresa era de lucro 50% maior que os valores registrados no início da década.

A Mobil, por sua vez, iniciou os anos de 1990 realocando sua sede para Fairfax, no Texas, e apostando em um programa agressivo para adquirir novas fontes de petróleo, já que os anos de 1980 haviam sido de foco na indústria de óleo e gás. Foi estabelecido um acordo com o Qatar para que fosse iniciada a produção de gás massiva a partir da construção de novas fábricas para suprir o crescente mercado mundial. A empresa também iniciou o desenvolvimento de novas fontes de petróleo bruto na Venezuela e firmou parcerias com a BP nas operações europeias, com a PanEnergy para a comercialização de gás natural nos EUA e Canadá e com a Arabia Saudita para expandir o refino e a fabricação de lubrificantes. (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002)

Em dezembro de 1998, a Exxon e a Mobil anunciaram a intenção de fundirem-se em uma única organização, mas foi só no final de 1999, depois de um ano de diversas atividades de planejamento e uma equipe dedicada para a transição e aprovações regulatórias da Comissão de Comércio dos EUA e da diretoria da Comissão de Concorrência europeia que foi fundada a Exxon Mobil Corporation.

Reorganizada com uma única estrutura, mundialmente consolidada e com escopo global, a nova empresa foi capaz de avaliar e buscar investimentos baseados no interesse mundial. Atividades duplamente realizadas (pelas duas frentes da organização) foram eliminadas, o inventário foi reduzido, recursos de pesquisa e desenvolvimento foram otimizados e um portfólio muito mais amplo de oportunidades de negócio passou a estar sob os cuidados da grande organização. Devido a este período de readaptação de equipes, funções e recursos, a empresa experimentou uma trajetória de redução da receita líquida até o final dos anos de 1990. No entanto, após o período de maturação das alterações de processos e estabilização das operações, os resultados financeiros mostraram uma significativa e contínua melhora, a qual também fora intensificada pelo aumento do preço do barril do petróleo. Em 2006, a ExxonMobil registrou lucros de US\$ 39,5 bi – maior valor da história das empresas americanas até aquele momento. (ExxonMobil – 125 Years of History, 2002)

**Anexos:**

**Tabela 3: Tipologia preliminar de empresas que buscam a internacionalização**

Variável	Exploradora de Recursos	Empresas Quase Globais	Empresa de Mercado Regional	Grandes Exportadoras	Empresas Globais
Idade da Empresa	Mais Velhas	Mais Velhas	Mais Velhas	Mais Velhas	Mais Novas
Primeira Atividade Internacional	Antes de 1980	Antes de 1985	Antes de 1985	Após 1990	Após 1985
Primeiro Investimento Externo Direto	Antes de 1980	Antes de 1990	Antes de 1990	Após 1990	Após 1990
Tipo de Indústria	Extrativista	Intensiva em Capital e Conhecimento	Intensiva em Capital e baseada em recursos	Intensiva em Capital e baseada em recursos	Baseada em Recursos e Conhecimento
Velocidade do Processo de Internacionalização	Gradual	Gradual	Gradual	Gradual	Acelerada
Motivos da Internacionalização	Busca por recursos	Busca por mercado e ativos	Busca por mercado	Busca por mercado	Busca por mercado e ativos
Seleção de Mercado	Qualquer região	Muitas regiões	Regiões próximas	Muitas regiões	Qualquer região
Forma de Entrada no Mercado Internacional	Aquisição e exploração de unidades de produção em locais inexplorados, sem infra-estrutura previamente existente	Aquisição e unidades de operação	Diversas	Pioneirismo em Distribuição, através de subsidiárias	Diversas

Fonte: Da Rocha, 2009

---

### **Bibliografia:**

AMATUCCI, Marcos; BERNARDES, Roberto. “ O novo papel das subsidiárias de países emergentes em empresas multinacionais – O caso da General Motors do Brasil”, *Revista Administração e Inovação*. São Paulo, v. 4, n.3, p.05-16, 2007.

BICALHO, Ronaldo; ALMEIDA, Edmar; JUNIOR, Helder; IOOTTY, Mariana. “Ensaio sobre Política Energética” *Coletânea de Artigos do Boletim INFOPETRO*, p.138-160, 2007

BORINI, Felipe Mendes; JUNIOR Moacir Miranda; LUCHESI, Eduardo Pozzi. “Estratégia e Desempenho financeiro das subsidiárias de corporações multinacionais no Brasil” *Revista Gestão e Planejamento*. Salvador, v. 12, n. 2, p.232-249, 2011.

CHESNAIS, François. “A Mundialização do Capital”, p.21-82, 1996.

EXXONMOBIL Corporation. “One Hundred Twenty Five Years of History”, p.9-101, 2007.

FIORI, José. “O Poder Americano”, 2 edição, p.11-55, 2004



---

GOLÇALVES, Reinaldo. “Globalização e Desnacionalização”, p.23-66; p.91-108, 1999.

LACERDA, Antônio Corrêa. “O Impacto da Globalização na Economia Brasileira”, p.17-38; 63-84, 1999.

MARTIN, Jean-Marie. “A Economia Mundial da Energia”, p.41-52, 1992.

QUEIROZ, Sérgio; CARVALHO, Ruy. “Empresas multinacionais e inovação tecnológica no Brasil” *Perspectiva*. São Paulo, v. 19, n. 2, p.51-59, 2005.

ROCHA, Angela; SILVA, Jorge. “The Internationalization of Brazilian Firms: An Introduction to the Special Issue” *Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro*. p.61-71, 2009.

STIGLITZ, Joseph. “A Globalização e seus malefícios – *A promessa não cumprida de benefícios globais*”, p.28- 60, 2002.

YERGIN, Daniel. “O Petróleo – Uma história de ganância, dinheiro e poder” p159-202, 1993.